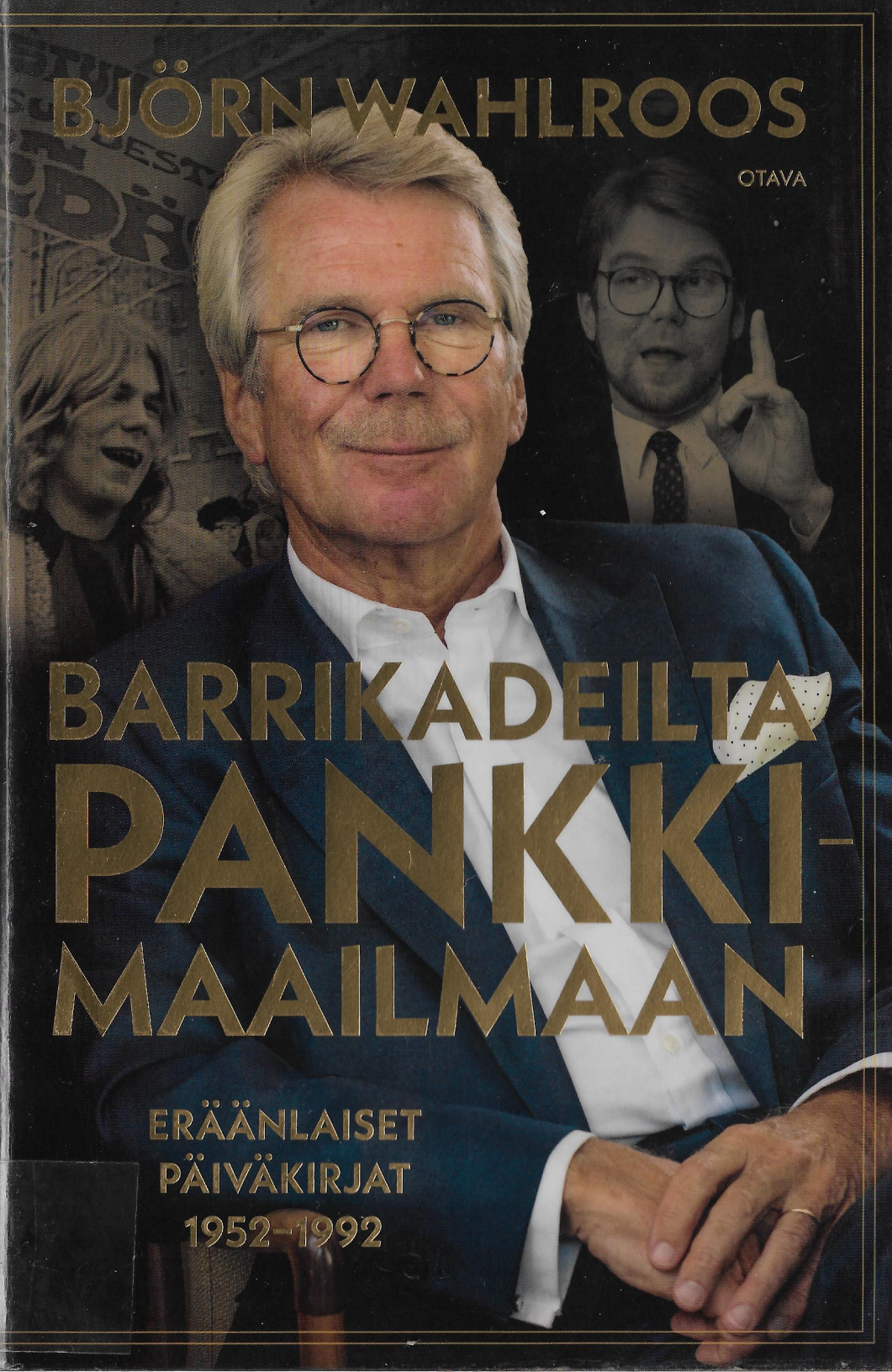
BJÖRN WAHLROOS

OTAVA



BARRIKADEILTA PANKKI-MAAILMAAN

ERÄÄNLAISET PÄIVÄKIRJAT 1952–1992

BJÖRN WAHLROOS

BARRIKADEILTA PANKKI MAAILMAAN

ERÄÄNLAISET
PÄIVÄKIRJAT
1952–1992

Helsingissä Kustannusosakeyhtiö Otava

© Björn Wahlroos, Saara ja Björn Wahlroosin säätiö ja
Kustannusosakeyhtiö Otava 2021

Kuvaliitteiden kuvat ovat Björn Wahlroosin kotiarkistosta, ellei toisin mainita.

ISBN 978-951-1-41751-4

OTAVA
KIRJAPAINO
Keuruu 2021

TEHTY SUOMESSA
MADE IN FINLAND

YMPÄRISTÖMERKKI
MILJÖMÄRKT
4041 0037
Painotuote

Contents

Esipuhe 9

1. PERINTÖTEKIJÄT 13
Rauma, Viipuri, Turku 15
Vanhempani 18

2. PUNAISESSA VIRRASSA 23
Teinihippi 26
Castron ja Guevaran matkassa 29
Vasemmalla laidalla 32
Lyhyt vallankumous Hankenilla 35

3. NUORUUTENI YLIOPISTOT 40
Reserviupseerikoulu ja kadettikoulun lyhyt oppimäärä 41
Hanken 45
Brown 49
Vararehtorina 54
North by Northwestern 58
Takaisin Suomeen 60

4. ALEKSANTERINKADULLE 62
Päätöksenteon sietämätön keveys 68
Kulttuurivallankumous 73
Pääjohtajien kisa 75

5. HELSINGIN OSAKEPANKKI 79
Tarkkailuasemissa 81
Kuningas ja minä 84
Yöllinen valtaus 87
Maan suurin pankki 91

6. METSÄTEOLLISUUDEN MUODONMUUTOS **97**
Pietarsaaren Schaumanit 101
Tulikaste 105
Suuri rakenneuudistaja 110
Strömberg 113

7. TAMPEREEN PELLAVA JA RAUTA **117**
Riikosen ensimmäinen valtaus 118
Tampella 122
Kulkukauppias 126
Uskomaton diili 129

8. SPONSOROITUA SOTAA **133**
Tampereen Rohto 135
Suuri kolmio 137
Teollistamisrahasto 141
Sotasuunnitelma 144
Ratsastamme aamunkoitteessa 147
Vastahyökkäys 150
Alakynnessä 152
Perääntyminen 154
Rintama murtuu 156

9. TUMMIA PILVIÄ TAIVAANRANNASSA **160**
Optiopörssi 162
KOP:n suurin omistaja 166
Ensimmäinen katoamistemppu 169
Santalan valtakunta 171
Rauma-Repola 174
Konepajateollisuuden saneeraussuunnitelma 176

10. FINANSSITAVARATALO **179**
Sammon ryöstö 182
Vakuutusmiehet sotajalalla 185
Menetetty tilaisuus 189
Asemiin ajo 192

11. KOURI-KAUPAT **195**
Finanssilaitos 197
Taloushistorian suurin nurkkaus 201
Yöllistä hevoskauppaa 204
Pentti Kourin hetki 209
Jälkipeli 212

12. SUURI SUOMALAINEN KONKURSSI **217**
Wärtsilä Marine 219
Elokuun sopimus 221
Selvitystila 225
Versio 7b 228
Voihan siitä sitten myöhemmin riidellä 231

13. VIIMEINEN NURKKAUS **235**
Proventus 237
Lohjan Kalkki 239
Valkoinen ritari 241
Joustava fuusiosuunnitelma 245
Osake- ja kiinteistökauppaa 248
Hovioikeus 252
Greenmail 253
Laskiaissiivousta 256

14. TÄHTI ON SYNTYMÄSSÄ **259**
Puuhiokkeesta mikrotietokoneisiin 261
Omistajastrategiaa 263
Kolmas blokki 266
Pohjantähti 269
Punainen jättiläinen 272

15. POHJOISMAISIA UNELMIA **275**
Scandinavian Bank 276
Pohjoismaiden johtava investointipankki 283

16. ERICSSONIN KOSIOMATKA **287**
Matthau ja Lemmon 289
Uusi kuherruskuukausi 292
L. M. Ericsson 295
Kriisinpoikanen 299
Onneton kuninkaantekijä 301
Casimirin täyskäännös 303
Nicholas 307

17. UUSI NOKIA NÄKEE PÄIVÄNVALON **311**
Suomen suurin LBO 312
Pohjolan sielunmaisema 316
Uusi kilpahevonen radalla 319
Lassilan läksiäiset 322
Luovaa ajattelua 324
Kaksi bassoa 327
Titaanin viimeinen taisto 330
Ihan tarpeeksi hyvä 334

18. VAHVAN MARKAN LOPPU **336**
Patriootit voittavat 338
Kaatuva pankki 342
Allianssi 344
Devalvaatio 347
Tellervo Koivistoa neuvomassa 350
Joutsenlaulu 352

19. MANDATUM **357**
Pääjohtajaa etsimässä 359
Uusi investointipankki 362
Neuvotteluja ja sopimuksia 365
Selviä ja epäselviä puheita 368
Sevillan parturi 370

Dramatis personae **374**
Henkilöhakemisto **378**

Esipuhe

Minulle on suotu enemmän kuin yksi elämä. Olen voinut tehdä akateemisen, yrittäjän ja liikkeenjohtajan uran. Olen saanut viettää vaimoni kanssa yli neljäkymmentäviisi onnellista vuotta, ja puhun lähes päivittäin lasteni kanssa. Elän juuri niin kuin itse haluan. Minulla on myös ollut onnea, joka on auttanut elämäni murroskohdissa. Elämäni olisi hyvin helposti voinut muodostua aivan toisenlaiseksi. Olen tästä kaikesta syvästi kiitollinen.

Olen saanut asua ja tehdä töitä Yhdysvalloissa, Ruotsissa ja Englannissa, mikä on tehnyt minusta parantumattoman anglofiilin. Vuosi vuodelta olemme vaimoni kanssa alkaneet viettää yhä enemmän aikaa Lontoon kodissamme ja Englannin maaseudulla ystäviemme, lastemme ja lastenlastemme kanssa. Britanniassa muistelmien kirjoittaminen on lähes itsestäänselvyys, ainakin jos on elänyt hieman keskimääräistä tapahtumarikkaamman elämän. Se mielletään tavaksi jakaa pieni osa tästä etuoikeudesta eteenpäin.

Aloin pitää eräänlaista päiväkirjaa yli kolmekymmentä vuotta sitten. En toiminut siten, että olisin joka päivä tehnyt siihen merkintöjä, vaan kirjaten yleensä joitakin viikkoja jälkeenpäin tapahtumien kulun muistiin. Kirjaamistapa muodostui pääasiassa temaattiseksi kootessani tapahtumat kokonaisuuksiksi tai tarinoiksi niistä yhtiöistä tai ihmisistä, joiden kanssa olin ollut tekemisissä. Temaattisuus on sitten editointivaiheessa edelleen korostunut. Kulloisenkin teeman puitteissa tarina etenee kuitenkin pääsääntöisesti kronologisessa järjestyksessä. Lapsuudestani ja nuoruudestani minulla ei ole päiväkirjaa, mutta jonkin verran arkistoja löytyy. Muistoni niil-

tä ajoilta laitoin tekstimuotoon vuosina 2007–2010. Näiden muistelmien ensimmäiseen lukuun sisältyvä lyhyt sukuhistoriikki nojaa isoisoisäni G. Waldemar Wahlroosin sukututkimukseen *Genealogica Wahlroosiana*.

Minulla on tietenkin ollut käytössäni oma arkistoni yli viidenkymmenen vuoden ajalta ja lisäksi sekä omat että sihteerini kalenterit, joista löytyvät lähes kaikki tapaamiseni vuodesta 1975 lähtien. Niiden selailu on hauskaa ja palauttaa mieleen monta hienoa ja jännittävää hetkeä. Samalla kalenterit ja päiväkirjamerkinnät muistuttavat ikävä kyllä lukijaansa toistuvasti myös siitä, miten epäluotettava lähde pelkkä ihmisen muisti on, ainakin jos kyse on yli neljännesvuosisadan takaisista tapahtumista. En tietenkään väitä, että minun versioni tapahtumista olisi täsmälleen oikea, sillä tapahtumissa on aina paljon tulkinnanvaraisuutta. Lähdemateriaalia käyttämällä olen kuitenkin yrittänyt lähteä liikkeelle tosiasioista ja samalla pitää omaelämäkerran kirjoittajan luonnollisen taipumuksen kaunistella asioita omaksi edukseen jotenkuten kurissa.

Muistelmissa on yleensä se ongelma, että kertoja itse tulee tarinassa liian dominoivaksi. Yksikön tai monikon ensimmäisen persoonan pronominilla alkavia lauseita oudoksutaan oikeutetusti ainakin silloin, kun niiden osuus nousee huomattavaksi. Olen yrittänyt pitää tämän mielessä, mutta en ole varma, olenko siinä onnistunut. Ensimmäisen persoonan pronominia ja verbimuodon yksikön ensimmäistä persoonaa on vaikea välttää kerrottaessa tarinaa, jossa on itse lähes koko ajan läsnä muutakin kuin vain todistajana.

Toinen ongelma on se, että totuuden puitteissa ei ole mahdollista kirjoittaa imartelevasti kaikista kohtaamistaan ihmisistä. Jotkut heistä ovat aikoinaan arvanneet tulevaisuuden väärin tai muuten toimineet tavalla, joka ei näytä jälkikäteen katsoen hyvältä. Ongelmaa voi suhteuttaa valitsemalla sanansa ja varsinkin adjektiivinsa harkiten ja siirtämällä muistelmien julkaisuhetkeä mahdollisimman kauas tulevaisuuteen. Sillekin on ikävä kyllä luonnollinen takarajansa ihmismuistin heiketessä yleensä seitsemän vuosikymmenen tultua täyteen. Tuolloin muistelmat on viimeistään syytä panna paperille.

Käsillä oleva osa muistelmistani kattaa elämäni ensimmäiset neljäkymmentä vuotta. Toinen osa tuo kertomuksen meidän aikaamme. Muistelmieni ensisijaisena tarkoituksena on tarjota lukijalleen näkökulma Suomen elinkeinoelämän kehitykseen 1980-luvun kasinotalouden murroksesta 2020-luvun haastavaan digitalouteen. Niissä esiintyvät useimmat aikakauden merkittävistä yritysjohtajista ja moni poliitikoistakin. Välittääkseni tapaamisista ja keskusteluista selkeämmän kuvan myös nuoremmille lukijoille olen aika ajoin lisännyt tekstiin luonnehdintoja henkilöistä. Ne ovat tietenkin vain omia mielipiteitäni. Käytän henkilöistä usein kolmea eri nimeä: sukunimeä, etunimeä ja varsinkin suomenruotsalaisten kohdalla myös kutsumanimeä. En yksinkertaisesti pysty kirjoittamaan tuttavistani ja ystävistäni käyttäen vain nimeä, jota en koskaan illallispöydässä käyttäisi. Selvyyden vuoksi olen lisännyt henkilörekisteriin myös kutsumanimiä.

Olen päiväkirjan muodossa kirjoittanut tätä elämänkertaa yli kolmekymmentä vuotta. Lukemattomat ovat ne kerrat, kun vaimoni Saara on astunut huoneeseen löytääkseen minut Macini edestä ja kysynyt: ”Kirjoitatko taas muistelmiasi?” Haluan tässä esittää hänelle anteeksipyyntöni lisäksi sydämelliset kiitokseni siitä, että tästä ei ole seurannut suhteellemme mitään sen vakavampaa. Syytä olisi voinut olla. Hänen lisäkseen lopullisen käsikirjoituksen ovat lukeneet lapseni Nina ja Thomas, joille myös esitän kiitokseni rakentavasta kritiikistä ja monista hyvistä kommenteista.

Kuten aikaisempien kirjojeni kohdalla, olen saanut suurta apua Maria Silanderilta, joka on ystävällisesti muokannut äidinkielestäni ruotsista vaikutteita saaneen suomen kieleni helppolukuisemmaksi. Olen hänellekin suuren kiitoksen velkaa. Otava on halunnut ottaa käsikirjoitukseni kustannusohjelmaansa, mistä esitän nöyrät kii-

tokseni kustannusyhtiölle ja varsinkin Jarkko Vesikansalle, jonka kommentit ovat niin ikään olleet arvokkaita. Haluan esittää kiitokseni myös ruotsinkieliselle kustantajalleni Tapani Ritamäelle, joka on huolellisesti syventynyt käsikirjoitukseen ja esittänyt lukuisia parannusehdotuksia. Jäljellä olevat asia- ja tyylivirheet ovat tietenkin omalla vastuullani.

Mont Boronissa kesäkuussa 2021

Björn Wahlroos

1

PERINTÖTEKIJÄT

Vanhin tunnettu esi-isäni on Henrik Erikson, Valpolan tilan isäntä Pyhämaan pitäjän Lahdenvainion kylästä. Kuollessaan vuonna 1738 hänen väitettiin olleen yli sadan vuoden ikäinen. Hänen vaimonsa Anna Henriksdotter synnytti neljä poikaa ja kaksi tytärtä. Toiseksi nuorin pojista Erik peri tilan ja liitti, kuten tavaksi oli tullut, sen nimen patronyymiinsä. Erik Henriksson Valpola nai vuonna 1690 syntyneen Valborg Eriksdotterin. He saivat neljä lasta ennen kuin Erik vuonna 1731 kuoli *per trucidationem* – hänen naapurinsa tappoi hänet. Valpolan peri hänen vanhin poikansa, vuonna 1714 syntynyt Johan Eriksson. Hänestä tuli viimeinen esi-isistäni, joka vietti koko elämänsä viljellen vain Lahdenvainion kylän maita. Hän kuoli vuonna 1787.

Johan Erikssonin vuonna 1739 syntynyt poika Matts oli tuolloin jo ottanut ensimmäiset vaatimattomat askeleensa kohti korkeampaa yhteiskunnallista asemaa. Kirkonkirjojen mukaan tilallinen Matts Johansson Valpola toimi lautamiehenä ja lopulta herastuomarina. 1770-luvun alussa hän meni naimisiin vuonna 1752 syntyneen Lisa Mårtensdotterin kanssa. He saivat seitsemän lasta, joista viisi selvisi ensimmäisestä elinvuodestaan. Vuonna 1784 syntynyt esi-isäni Isak oli heistä neljäs. Hän sai nimensä veljeltään, joka oli kuollut kuusitoista kuukautta ennen hänen syntymäänsä. Lisa-äidin kuoltua 4. tammikuuta 1790 Isakin isä meni uusiin naimisiin Anna Mattsdotterin kanssa, ja seuraavan vuoden maaliskuun 6. päivänä Isakille syntyi puoliveli Gustav.

Seuraavan vuosikymmenen aikana perheeseen syntyi vielä kolme sisarusta.

1700-luvun lopulla patronyymien käyttö alkoi hiipua. Sukunimeksi otettiin varsinkin Pohjanmaalla ja Satakunnassa useimmiten tilan nimi, vaikka se olisikin jo siirtynyt toiseen sukuhaaraan. Ruotsinkielisten keskuudessa tuli varsinkin kaupunkeihin muutettaessa tavaksi muunnella ja jalostaa suomenkielisiä tai liian talonpoikaisiksi koettuja nimiä. Näin myös Valpolasta tuli Wahlroos.

Isak oli sukuni ensimmäinen Wahlroos, joka tosin vuoteen 1820 saakka kirjoitti uuden sukunimensä muodossa Walros. Hän ei kuitenkaan ollut ainoa: myös hänen Raumalle muuttanut velipuolensa Gustav otti käyttöönsä uuden tyylikkään sukunimen. Gustav Wahlroosin kuoltua hänen leskensä Lisa Eriksdotter Perola päätti edellyttää, että myös uusi aviomies Gustav Adolf Mattson Yrjälä vaihtaisi sukunimensä ruotsinkieliseksi. Siksi Rauman Wahlrooseja on alusta saakka ollut kolme erillistä sukuhaaraa.

Isänsä kuoltua myös Isak muutti 1812 Raumalle, jossa hän eteni rengistä porvariksi ja avioitui 1788 syntyneen Johanna Algrénin kanssa. He saivat viisi lasta, joista vain kaksi varttui aikuisiksi. Heistäkin nuorempi, Johan Isak, hukkui lapsettomana Porin Reposaaren satamaan. Vanhempi poika, isoisäni isoisä Gustaf Wilhelm oli syntynyt 10. lokakuuta – joka sattumoisin on myös oma syntymäpäiväni – vuonna 1816. Hänestä tuli raumalainen merikapteeni, laivanvarustaja ja kaupunginvaltuutettu. Sukuhistoriikin mukaan hän oli Rauman varakkain mies.

Gustaf Wilhelm (1816–1884) nai häntä kolmetoista vuotta nuoremman porvaristyttären Juliana Wilhelmina Fribergin, jonka kanssa hän sai yksitoista lasta. Yhdeksästä pojasta kaikki yhtä lukuun ottamatta varttuivat aikuiseen ikään. Koska Gustaf Wilhelmin varallisuus tulisi pesänjaossa jakaantumaan niin moneen osaan, oli poikien hankittava itselleen ammatit. Kahdesta tuli merikapteeneja ja kahdesta rautatievirkailijoita. Yhdestä tuli apteekkari, yhdestä tullivirkailija, yhdestä kauppias ja nuorimmasta, isoisäni

isästä Gustav Waldemar Wahlroosista, tuli lyseolehtori ja rehtori. Toinen tyttäristä, Matilda Antoinette, yleni suvustani ainoana aatelistoon naidessaan vapaaherra Berndt Volmar Stackelbergin (1851–1910) ja synnytti hänelle seitsemän lasta. Heistä ei kylläkään tullut kartanonomistajia. Vanhin poika Berndt Wilhelm Ragnar Stackelberg teki uran majakkalaiva Rauman kapteenina.

Rauma, Viipuri, Turku

Isoisäni isä G. Waldemar (kuten hän halusi itseään kutsuttavan) Wahlroos syntyi 27. kesäkuuta 1856. Hän suoritti sukuni ensimmäisenä yliopistotutkinnon, ja perinne on hänestä jatkunut poikaani, jonka maisterintutkintoa juhlistimme 80 ystävän ja sukulaisen voimin illallisella kodissamme Porvoon Ridarforsissa vuonna 2004. Isäni luovutti tuolloin pojanpojalleen oman isoäitinsä muotokuvan seppeleensitojana G. Waldemarin promootiossa. Tyttäremme suoritti yliopistotutkintonsa Hollannissa.

G. Waldemar teki elämäntyönsä Viipurissa, ruotsalaisen lyseon historian lehtorina ja rehtorina. Hän koulutti useita sukupolvia suomenruotsalaisperheiden vesoja, jotka jatkoivat uriaan Helsingissä, Pietarissa ja Pariisissa. Heidän arvostuksestaan kertoo kirja *När vi voro skolpojkar*, joka julkaistiin G. Waldemarin 75-vuotispäivän kunniaksi 1931. Vaimonsa Aina Anna Sofia Söderholmin kanssa G. Waldemar sai neljä poikaa, joista toiseksi nuorin, Arne Hilding, oli isoisäni. Nuorimmasta, Helmer Jarlista, tuli aikanaan merkittävä vaikuttaja Porvoon seudulla; *Borgåbladetin* päätoimittaja ja kansanopiston rehtori. Syyskuun 18. päivänä 1936 G. Waldemar istahti iltakävelyn jälkeen keinutuoliinsa ja vaipui rauhallisesti ikuiseen uneen. Hänet siunattiin Pietari Paavalin kirkossa Viipurissa ja haudattiin Raumalle.

Isoisäni Arne Hilding (1889–1954) valmistui diplomi-insinööriksi Suomen Teknillisestä Korkeakoulusta Helsingissä 1915 ja työs-

kenteli käytännössä koko ikänsä Valtionrautateiden palveluksessa. Ilmeisen sosiaalisena persoonana hän loi itselleen laajan Lounais-Suomen seurapiireistä kootun ystäväpiirin. Jyväskylän vuosinaan hän ystävystyi myös nuoren Alvar Aallon kanssa ja sai ylipuhuttua tämän isäni kummiksi vuonna 1928. Perhealbumimme antaa isoisästäni "Nappenista" värikkään kuvan. Viipurin kodissa pidettiin muun muassa karhujahdissa orvoksi jäänyttä karhupentua, ja useassa valokuvassa isoisäni esiintyy frakki- tai smokkipukuisena, teekkarihattu päässä ja snapsilasi kädessään. Tämä oli tietenkin kieltolain aikaa.

Isäni syntymän aikoihin isoisä ylennettiin Jyväskylästä Lounais-Suomen ratapiirin päälliköksi ja perhe muutti Turun Humalistonkadulle, rautatieasemaa vinosti vastapäätä olevaan suureen punatiilirakennukseen. Kesäkuun alku merkitsi siellä aina muuttoa Kuggvikin huvilaan Korppooseen, josta isoisä Sandels-laivalla kävi töissä Turussa. Tärkeintä lienee kuitenkin ollut ehtiä lounaalle Svenska klubbeniin, jossa tarjolla oli myös illallista, kun kaupunkiin jäätiin yöksi. Paluumatka sujui yleensä hyvässä seurassa Sandelsilla, whistiä ja bridgeä pelaten.

Kortinpeluulla on aina ollut keskeinen asema perheessäni. Korppoon valokuvissa 1930-luvulta näkyy valkopukuisia rouvia ja hattupäisiä herroja korttipöydän ääressä. Eräs perhelegenda kertoo isän sedästä Emilistä, ylipainoisesta, mutta kaljupäisenä ja parrakkaana kuitenkin elegantista asemapäälliköstä, joka oli naimisissa yritteliään Ina-tädin kanssa. Inan mukaan nimetty menestyksellinen perheyhtiö vei muun muassa poronjäkälää Saksaan hautajaisseppeleitä varten. Vaimonsa kuoltua vain viisikymmenvuotiaana Emil-setä istui joskus 30-luvun lopulla Kuggvikin huvilan suurella avoverannalla pelaamassa bridgeä, kun hänen partnerinsa tarjosi väärin. Tämä sai Emilin raivostumaan ja aikansa huudettuaan hän sai sydänkohtauksen. Kymmenvuotias isäni komennettiin hakemaan apua kunnanlääkäriltä runsaan kilometrin päästä lahden toiselta puolelta. Emil-setä kuljetettiin Turun yliopistolliseen keskussairaalaan ja jäi henkiin.

Vuonna 1915 isäni isä oli Viipurissa mennyt naimisiin parikkalalaisen Lydia (Ljudi) Helena Matikaisen (1890–1964) kanssa. Hän puhui täydellistä ruotsia ja oli kiistaton perheen pää. Muistan hyvin, miten äitinikin lapsuudessani pelkäsi vierailuja Korppoon huvilalla, jossa tiesi joutuvansa anoppinsa tarkkailun kohteeksi. Ljudi-isoäiti ei juurikaan sulattanut miehensä alkoholin käyttöä ja kortinpeluuta, mutta ei sille paljoa mahtanut. Siksi hän keskittyi kolmen lapsensa, vuonna 1917 syntyneen Pehrin ja vuonna 1928 syntyneen isäni Brorin ja hänen kaksoissisarensa Helenan, kasvatukseen. Pehr avioitui sittemmin suomenmielisen Aino-tädin kanssa ja suomensi nimensä Valpolaksi.

Yllättävää kyllä sukupuoliroolit olivat äitini Turun-kodissa hyvin samanlaiset. Isoäitini Tyyne Maria Isakson (s. Aaltonen) johti rautaisin ottein perimäänsä isohkoa kiinteistöä Luostarinmäellä. 1880-luvulta peräisin olevissa puutaloissa asui omistajaperheen lisäksi monia vuokralaisia. Siellä oli myös talouspuutarha ja jopa yleinen sauna. Aivan kuten isäni äiti, oli Tyyne jo ennen avioitumistaan Willgott Isaksonin kanssa siirtynyt käyttämään lähes yksinomaisesti ruotsin kieltä. Mutta kun äitini isoveljen Michaelin piti 1930-luvun alussa siirtyä oppikouluun, isoäiti päätti, että se olisi parasta käydä suomenkielisenä. Vuonna 1940 äitini seurasi veljensä jälkiä. Oppikoulussa äitini päätti luopua ensimmäisen etunimensä Solveigin käytöstä. Marita oli luokkatovereille helpompi lausua.

Enoni Michael toimi sodassa ensin kaukopartiomiehenä, suoritti upseerikoulun ja siirtyi sodan jälkeen ammattiupseeriksi ilmavoimiin. Hän suomensi samalla nimensä Mikko Iireksi ja jäi Puolustusvoimista eläkkeelle everstiluutnanttina siirtyen Ahlströmin Varkauden tehtaiden henkilöstöpäälliköksi. Isoisä Wilgott on ainoa isovanhemmistani, jonka opin kunnolla tuntemaan. Hän oli hiljainen ja vaatimaton Keskinäisen vakuutusyhtiö Sammon isännöitsijä, joka isoäidin kuoltua syöpään 1960 vietti aikaansa perheen Hirvensalon huvilalla Turun eteläpuolella. Siellä hän opetti minut

kalastamaan ja käyttämään Stiw-nimisen huviveneen 1960-luvulla korvanneen pikkuveneen kovaäänistä Clinton-merkkistä sisämoottoria.

Vanhempani

Äitini Solveig Marita Maria Isakson syntyi lokakuussa 1929, ja hän oli siten liian nuori osallistuakseen, muuten kuin talkootöissä ja pikkulottana, sotaan. Suoritettuaan ylioppilastutkinnon Turun Yhteiskoulussa hän aloitti opintonsa Åbo Akademin kauppakorkeakoulussa valmistuen diplomiekonomiksi 1950. Avioiduttuaan isäni kanssa vuonna 1951 he muuttivat Helsinkiin ja äitini ryhtyi kauppaopiston laskentatoimen opettajaksi. Synnytettyään minut vuonna 1952 ja sisareni Annin neljä vuotta myöhemmin hän palasi opintielle ja suoritti vuonna 1959 kauppatieteiden maisterintutkinnon. Erottuaan kolmekymmentä vuotta myöhemmin isästäni hän muutti Tansaniaan viettäen valtaosan seuraavasta kahdesta vuosikymmenestä erilaisissa kehitysyhteistyötehtävissä Afrikassa eläköityen 68-vuotiaana vuonna 1997.

Äitini on aktiivinen, mutta samalla lämmin ja empaattinen ihminen. Hänen tiedonjanonsa on ajoittain uuvuttavaa varsinkin ihmisille, jotka eivät aiemmin ole sitä kohdanneet. Hän on hyvin ulospäinsuuntautunut ja, toisin kuin isälläni, hänellä on laaja ystäväpiiri, jossa on edustettuina monia ammatteja ja kansallisuuksia. Hän inhoaa muodollisia tilaisuuksia ja saattoikin isäni epätoivon partaalle kieltäytyessään säännöllisesti osallistumasta presidentin itsenäisyyspäivän vastaanotolle, jota hän piti yliarvostettuna ja sivistymättömänä tilaisuutena. Yleensä hän kuitenkin lopulta taipui isäni tahtoon. Vanhemmalla iällä hän palasi nuoruutensa harrastukseen, luontoaiheiseen maalaukseen.

Äitini on pohjimmiltaan hyvin vahva ihminen, joka on kulkenut omia polkujaan. Hän piti Töölössä sijainneen kotimme koossa

isäni epäsäännöllisen elämän ja oman orastavan radikalismini ravistellessa sen perustuksia. Isäni sairastui vakavasti kaksikymmentä vuotta avioeron jälkeen, mutta silti äitini matkusti hänen seuranaan Italiaan erikoishoitoon. Äidin lämmin inhimillisyys teki hänet, oman äitinsä ja anoppinsa tapaan, avioliittonsa vahvaksi osapuoleksi.

Yleisesti "Bunttana" tunnettu isäni Bror Arne Napoleon kävi Åbo Svenska Samskolania, josta hän valmistui ylioppilaaksi vuonna 1945 suoritettuaan sitä ennen vuoden pituisen vapaaehtoisen varusmiespalveluksen. Kaksi vuotta myöhemmin, 19-vuotiaana, hän valmistui diplomiekonomiksi ja sai ensimmäisen työpaikkansa Neulomo Oy:stä, mutta siirtyi kohta eteenpäin Finnpapiin. Hän jatkoi maisteriopintojaan Åbo Akademissa samalla, kun hän aloitti oikeustieteen opinnot Helsingin yliopistossa. Valmistuttuaan oikeustieteen kandidaatiksi hän uneksi akateemisesta urasta, mutta päätti kuitenkin opintonsa vuonna 1957 oikeustieteen lisensiaatin tutkintoon.

Lukeminen oli isäni suuri, lähes pakkomielteeksi kehittynyt harrastus. Hän luki usein kirjaa jopa kävellessään kylätietä kauppaan kesämökkimme maisemissa. Lapsuudenkotini työhuoneessa leijui aina hiukan epämiellyttävä painomusteen ja pölyn haju, joka oli lähtöisin metrinkorkuisista sanomalehtipinoista. Isäni vaati nimittäin äitiäni ja kotiapulaista säästämään kaikki ne lehdet, jotka ulkomaanmatkan tai muiden kiireiden vuoksi oli jäänyt häneltä lukematta. Lukemisessaan hän oli kaikkiruokainen, siirtyen kaunokirjallisuudesta aikakauslehteen ja siitä edelleen johonkin muistioon noin viidentoista minuutin välein. Pidin jo lapsena tätä "systeemiä" järjettömänä. F. Scott Fitzgeraldin *Tender is the Night* mielestäni kärsi siitä, että sitä jaksotettiin *Time*-lehden ja jonkin Teollisuusliiton raportin väliin.

Raha ei motivoinut isääni. Vaatimattomasta varallisuudestaan huolimatta hän ei kantanut huolta perheensä taloudellisesta toimeentulosta. Hän oli vakuuttunut siitä, että hänelle aina mak-

settaisiin riittävää palkkaa. Omasta mielestään hän oli *brahmiini,* ympäristöään lahjakkaampi johtaja ja opettaja, jonka kuului auttaa ja ohjata heikompia ja vähemmän lahjakkaita. Buntan tuttavapiiriin kuului monia liikemiehiä ja sijoittajia. Tuttavuus syventyi kuitenkin harvoin ystävyydeksi, koska kenellekään ei voinut jäädä epäselväksi se, ettei hän juurikaan kunnioittanut heidän aikaansaannoksiaan.

Isäni jätti pian Finnpapin taakseen siirtyäkseen konttoripäälliköksi ja sitten apulaisjohtajaksi Telko-nimiseen kauppahuoneeseen, jolla oli teräs- ja kumituotteiden agentuureja. Hänen älynsä ja kielitaitonsa – isä puhui kuutta tai seitsemää kieltä jotenkuten sujuvasti – saivat huomiota osakseen ja ura jatkui nousujohteisena. Vuonna 1958 hänet palkattiin johtajaksi Teollisuusliittoon, missä hän nopeasti yleni toimitusjohtajaksi. Jälkikäteen on selvää, että kaikki kävi liian nopeasti. Isän nopeaälyinen ja usein ylimielinen olemus peitti alleen kokemattoman ja sosiaalisesti kömpelön nuoren miehen, jolla oli vaikeuksia sopeutua rintamamiesten dominoimaan ympäristöön. Lopputuloksena oli ristiriitoja patruunoiden kanssa, ja vain pari vuotta myöhemmin isä siirtyi Metalliteollisuusliiton toimitusjohtajaksi.

Vielä oli kuitenkin monia, jotka pitivät hänen lahjojaan puutteita tärkeämpinä. Vuonna 1966 Yhdyspankin pääjohtaja Göran Ehrnrooth tarjosi hänelle Fiskarsin varatoimitusjohtajuutta. Yhtiö oli toimitusjohtajansa Fjalar Holmbergin johdolla ajautunut syvään kriisiin. "Ei ole niin hyvää yhtiötä, etteikö huono johtaja voisi sitä tuhota, eikä niin huonoa yhtiötä, ettei hyvä johtaja voisi sen korjata", selitti isäni itsevarmuutta uhkuen äidilleni ja minulle päätöstään ottaa tehtävä vastaan. Olisiko hän todella ollut tuo mies jäi näkemättä, koska jo kaksi vuotta myöhemmin sekä hän että Holmberg olivat työtä vailla uuden sukupolven ottaessa Göran J. "Mulle" Ehrnroothin johdolla Fiskarsissa ohjakset käsiinsä. Isä siirtyi väliaikaisesti ulkoministeriön palvelukseen vetämään Nordek-neuvotteluja yhteispohjoismaisen talousalueen luomiseksi.

Reilua vuotta myöhemmin, vuonna 1969, isäni nimitettiin kauppa- ja teollisuusministeriön kansliapäälliköksi. Hän hoiti virkaansa vaihtelevalla menestyksellä 24 vuoden ajan. Tehtävä sopi hänelle hyvin. Idänkaupan ja säätelytalouden Suomessa kauppa- ja teollisuusministeriöllä oli keskeinen rooli talouselämässä. Isä runnoi presidentin ja yhteensä yli kahdenkymmenen ministerin toimeksiannosta läpi monta suurta projektia: Tornion terästehtaan rakentamisen, Olavi J. Mattilan nimityksen Enson ja Valmetin puheenjohtajaksi, Valcon alasajon ja Mattilan erottamisen. Parhaimpana esimiehenään hän piti Ulf Sundqvistiä.

Isäni henkilökohtaiseksi onnettomuudeksi muodostui se, että valtaosa kauppa- ja teollisuusministereistä olivat aivan liian heikkoja pitääkseen kansliapäällikkönsä kurissa. Poliittisen ohjauksen puutteessa hänen persoonallisuutensa heikommat piirteet saivat liikaa tilaa. Pian 50-vuotispäivänsä jälkeen tammikuussa 1978 isä sai sairauskohtauksen, jonka seurauksena oli tehtävä valinta. Jos hän ei luopuisi alkoholista, hänen jäljellä olevat elinvuotensa olisivat yhden käden sormilla laskettavissa. Voimakastahtoiselle ihmiselle ratkaisu oli itsestään selvä, ja isäni vietti seuraavat viisitoista vuotta ilman alkoholin pisaraakaan. Elämänsä viimeisinä vuosina hän joi viiniä kohtuullisesti.

Erikoisista luonteenpiirteistään huolimatta isästäni tuli kuitenkin 1980-luvulla eräänlainen "järjen ääni" suomalaisessa yhteiskunnallisessa ja poliittisessa keskustelussa. Hän ei ehkä aina valinnut sanojaan oikein, mutta hänen kärjekkäät mielipiteensä maatalouspolitiikasta, julkisesta hallinnosta, valtionyhtiöistä ja monesta muusta asiasta olivat raikas tuulahdus jälkikekkoslaisessa Suomessa. Asettuessaan RKP:n ehdokkaaksi vuoden 1991 eduskuntavaaleihin hän (monen muun tavoin) piti läpimenoaan varmana. Parinsadan äänen tappio tuolloin täysin tuntemattomalle vasemmistoliberaalille Eva Biaudet'lle oli hänelle shokki.

Loppujen lopuksi en muista lapsuusvuosiltani isästäni paljoakaan. Hänellä ei ollut perinteisiä harrastuksia. Kesäloman aikana

hän istui yleensä huvilamme verannalla lukemassa. Aurinkoisina päivinä hän kantoi tuolin rannalle ja jatkoi siellä lukemista, ja jos luvassa oli yleisurheilua, hän otti transistoriradion mukaansa. Täydellinen välinpitämättömyyteni kilpaurheilua kohtaan juontaa varmaan juurensa lapsuuden iltapäiviin, kun isä vaati minua pitämään itselleen seuraa rannalla radion urheiluselostuksia kuunnellen. Hän ei myöskään osoittanut merkittävää kiinnostusta koulunkäyntiäni kohtaan. Minun edellytettiin suoriutuvan koulusta hyvin ilman sen suurempaa ohjausta tai apua. Neuvojen puute oli sikäli hyvä asia, että se teki minusta auktoriteetteja vieroksuvan autodidaktin, itseoppineen nuorukaisen.

Vanhempani herättivät minussa, kumpikin omalla tavallaan, älyllisen uteliaisuuden ja elinikäisen kiinnostuksen historiaan ja kirjallisuuteen. Kotoa perin myös kunnianhimon, halun tehdä elämästäni jotakin, mikä on suuresti auttanut sen risteyskohdissa, kuten vuosina 1971 ja 1992. En tullut mistään suomenruotsalaisesta mallikodista; silti sain kotoa paljon. Kumpikaan vanhemmistani ei arvostanut taloudellista menestystä erityisen suuresti. Heidän mielestään menestys mitattiin sivistyksessä, oppimäärissä ja yhteiskunnallisessa vaikutusvallassa. Kun teinikapinani jälkeen ja perustutkinnon suoritettuani päätin jäädä yliopistomaailmaan, luulin tehneeni itsenäisen päätöksen välttää niitä urapolkuja, joilla isäni vaikutusvalta olisi ollut minulle avuksi. Itse asiassa valintani heijasti juuri niitä arvoja, joita minuun oli lapsuudenkodissani istutettu.

2

PUNAISESSA VIRRASSA

Synnyin Helsingin Kätilöopistolla 10. lokakuuta 1952. Opisto sijaitsi Neitsytpolulla Kaivopuiston liepeillä, viime vuosisadan lopulla rakennetuissa puutaloissa kallioisella tontilla, joka nykyään kuuluu Venäjän suurlähetystölle. Syntymäni aikoihin vanhempani asuivat vielä hyvin vaatimattomasti Vallilan Mäkelänkadulla, josta he muuttivat vastarakennettuun Haagaan. Ennen neljättä syntymäpäivääni he ostivat edustavamman asunnon Kasarminkadulta, Kirurgista sairaalaa vastapäätä, vain parinsadan metrin päästä syntymäpaikastani.

Arkkiatri Arvo Ylpön neuvoja noudattaen äitini ilmoitti minut heti Kasarminkadulle muutettuamme sen aikaiseen päivähoitoon, Vuorimiehenkadun puistoon, jonne minut vei päivittäin lastenhoitaja. Sieltä löysin ensimmäisen ystäväni, Bendi ja Jutta Zillliacusin Stefan-pojan. Tärkein muistoni tältä ajalta on onnettomuus. Syyskuussa 1957 onnistuin tippumaan kiipeilytelineeltä ja katkaisemaan oikean käsivarteni kahdesta kohtaa. Jouduin kestämään eetterinukutuksen ja kipsattua kättä viitisen viikkoa. Leikkauksen jäljiltä minulla on hyvin toimiva, joskin hieman vino oikea käsivarsi.

Kasvatukseni jatkui Marias Asyl -nimisessä päiväkodissa Isolla Roobertinkadulla, josta 1. syyskuuta 1959 siirryin äitini saattamana "Bananiin", nykyiseen Cygnaeuksen peruskouluun Ratakadun ja Merimiehenkadun kulmassa. Minulla oli jo tuolloin vaikeuksia sopeutua perinteiseen kuriin ja järjestykseen, ja pääsin siksi luokanvalvojani rouva Gustafssonin ja varsinkin kolmosluokan

rouva Häyrysen johdolla varsin nuorena perehtymään suomalaisen koulujärjestelmän kurinpitomekanismeihin.

Alkukesästä 1962 osallistuin yhdeksänvuotiaana elämäni ainoaan pääsykokeeseen Brobergska samskolanissa, nykyisessä designmuseossa. Pääsin oppikouluun, joskaan en koskaan käynyt "Brobania". Samana kesänä vanhempani ostivat uuden asunnon Vänrikki Stoolinkadulta ja minä aloitin oppikoulun Töölön torin laidalla sijaitsevassa Nya Svenska Samskolanissa, "Lönkanissa". Kolmisen vuotta oppikoulua sujui ilman mainittavia ongelmia, mutta neljännellä luokalla trendi muuttui. Lukuaineiden keskiarvoni, joka vielä toisella luokalla oli ollut täysi kymppi, alkoi laskea samalla, kun arvosanani huolellisuudesta ja tarkkaavaisuudesta otti pidemmän askeleen alaspäin. Seuraavana syksynä tapasin sitten *nemesikseni*, Rut Löfin, lähes kuusikymmenvuotiaan vanhanpiian, jolla oli suuria vaikeuksia painonsa kanssa ja joka tiettävästi oli näkemyksiltään hyvin konservatiivinen. Seuraavat vuodet muodostuivat kilpajuoksuksi siitä, saisiko maisteri Löf minut kiinni jostain, jolla voisi perustella erottamistani koulusta ennen pääsyäni lukion suojaan.

Siinä kisassa minulla oli vain yksi, mutta sitäkin vaikutusvaltaisempi liittolainen, koulun rehtori Walter von Koskull. Hän oli useita historian oppikirjoja kirjoittanut vastikään Munkkiniemestä Lönkaniin siirtynyt filosofian tohtori ja dosentti. Von Koskullin huomaama jo tuolloin herännyt kiinnostukseni historiaan yhdistettynä hänen liberaaliin maailmankatsomukseensa sai rehtorin katsomaan Rut Löfin ja eräiden muiden opettajien hänelle raportoimia rikkomuksiani läpi sormien. Syksyllä 1967 sain kuitenkin voimistelunopettajaltamme, HIFK:in laitahyökkääjä Yrjö "Ykä" Pärnäseltä kuulla tilanteen opettajahuoneessa kärjistyneen. Jonkinlaisena kompromissina erottamislinjalaisten ja liberaalimpien voimien välillä minut määrättiin kerran viikossa jäämään kouluun kirjoittamaan historiallisia esseitä von Koskullin arvosteltaviksi.

Rangaistustani oli jatkunut joitakin viikkoja, kun koulupäivä katkesi siihen, että luokkahuoneeseemme astunut kasvoiltaan

hyvin kalpea opettaja asiaa sen enempää perustelematta ilmoitti, että voimme kaikki lähteä kotiin; iltapäivän tunnit oli peruttu. Koulun pihaan oli ajanut ambulanssi, ja kohta joku oli tietävinään, että suositulle rehtorillemme oli tapahtunut jotain. Seuraavana päivänä ymmärsimme vararehtorimme sananvalinnoista, että Walter von Koskull ilmeisesti oli ottanut oman henkensä. Miksi hän oli valinnut paikaksi työhuoneensa ja välineeksi – näin väitettiin – sotilaspistoolinsa, jäi meille epäselväksi. Minun kohdallani "Kossanin" poismenolla oli välittömiä seuraamuksia. Jo seuraavalla viikolla opettajainkollegio päätti vararehtori Anita "Lampan" Lampeniuksen johdolla – ilman varsinaista uutta syytä – erottaa minut kahdeksi viikoksi.

Opettajistani muistan erityisellä lämmöllä kolmea, joskin aivan eri syistä. Maud Ehrstedt oli koulutukseltaan sairaanhoitaja ja opetti suomen kieltä kahdelle ensimmäiselle luokalle. Hän oli myös Drumsö svenska samskolanin rehtorin Erik Ehrstedtin vaimo, mikä varmasti oli vaikuttanut hänen pätevyysarviointiinsa. Hänellä ei ollut suurta vaikutusta suomen kieleeni. Paikkansa lempiopettajieni joukossa hän onkin ansainnut arvioimalla kielitaitoni riittäväksi ja vapauttamalla minut sen perusteella suomen kieliopin opinnoista. Jotenkin onnistuin siirtämään tuon vapautuksen eteenpäin opettajamme vaihtuessa ja siksi olen, suomenruotsalaisille oppilaille harvinaiseen tapaan, säästynyt ablatiiveilta ja muulta Suomen kieliopilta.

Märta Olander ei varmaankaan ollut Helsingin paras englannin kielen opettaja, mutta piti luokassa kollegoitaan parempaa kuria ja puhui itse asiassa hyvää englantia. Myöntämällä minulle erivapauden piirtää luokkatovereitteni tehdessä englannin kielen harjoituksia hän on muurannut voimakkaan anglofiliani ensimmäisen peruskiven. Suurimman tilan sydämestäni on kuitenkin vallannut nuori historian opettajamme Mona Hallbäck (sittemmin taas Hemmer), joka oli kirjailija Jarl Hemmerin pojantytär. Liian lyhyeksi jääneen elämänsä aikana isä-Hemmer lunasti itselleen paikan merkittävien

suomenruotsalaisten kirjailijoiden joukossa romaanillaan *En man och hans samvete*, jossa hän haastoi perinteisen "valkoisen" version vapaussodan jälkiselvittelyistä. Se käännettiin myös suomen kielelle, ja Toivo Särkkä teki siitä filmin *1918*, jossa Åke Lindman näytteli pääosaa.

Nuoresta iästään huolimatta Mona oli hieno esimerkki perinteisen suomenruotsalaisen liberalismin elinvoimaisuudesta. Hän oli yleisesti pidetty ja onnistui persoonallisuutensa voimalla pitämään levottoman luokan jonkinlaisessa kurissa turvautumatta tuolloin yleisessä käytössä olleisiin kurinpidollisiin menetelmiin. Yhdistämällä historian oman aikamme trendeihin ja kirjallisuuteen hän herätti oppilaissaan elävän kiinnostuksen ihmiskunnan kehityksen syy-seuraussuhteita kohtaan. Muistan varsinkin keskustelumme totalitarismista ja George Orwellin kirjasta *1984*, jossa sosialismia puolustaessani jäin häviölle. Valoisalla ja liberaalilla suhtautumisellaan sekä oppiaineeseensa että aikakauden yhteiskunnallisiin virtauksiin Mona onnistui istuttamaan oppilaisiinsa terveen kunnioituksen historiallista perintöämme kohtaan.

Teinihippi

1960-luku oli erikoista aikaa, jolloin monet yhteiskunnan raja-aidat kaatuivat rymisten. Nuorison esiinmarssi, rokkimusiikki, kansalaisoikeus- ja hippiliikkeet, huumeet ja vasemmistolaistuminen määräsivät länsimaailmalle aivan uuden tahdin. Jälleenrakennus toisen maailmansodan jäljiltä oli valmis, ja Yhdysvaltain talouden kasvuvauhti hidastui, kun Vietnamin sodan kustannuksia yritettiin kattaa veroja korottamalla ja säätelyä lisäämällä. Sotaan joutumista pelkäävä nuoriso nousi kapinaan porvarillisen yhteiskunnan valheellisuutta ja imperialismia vastaan hakien uusia vastauksia vasemmistolaisilta ajattelijoilta ja varsinkin marxilaisuudesta. Yhdysvaltain kampuksilta levisi maailmaan oppositioliike, joka Suomessa

ajautui lähemmäksi perinteistä laitavasemmistoa kuin muualla. Tässä valtavirtauksessa minä vartuin aikuiseksi.

Aloitin matkani vasemmalle kesällä 1968 sisustamalla, vanhempieni luvalla tosin, töölöläishuoneeni uusiksi. Yhdessä ystäväni Ulf Hindströmin kanssa maalasimme sen pisimmän seinän oranssinpunaiseksi, johon sitten piirsimme valtavan hämähäkin seitin, jonka keskelle ripustimme kuvan Urho Kekkosesta. Toisille seinille maalasimme luonnollisen kokoisen mustavalkoisen muotokuvan idolistamme Eric Claptonista kitaroineen, kaksimetrisen sarjakuvahahmon syömässä rypäleitä olympialaisten voittajana sekä psykedeelisen taivasmotiivin, jossa pilviin oli punaisella kirjoitettu "Che" toista esikuvaamme, juuri edesmennyttä vallankumoussankari Guevaraa kunnioittaaksemme. En vieläkään ymmärrä, miksi vanhempani antoivat tähän lupansa.

Jo tätä ennen huomiota oli herättänyt sinänsä vaatimaton yhteiskunnallinen aktiviteettini, jonka ensisijaisena tarkoituksena oli ollut haastaa riitaa erikoisen ja konservatiiviksi profiloituneen luokkatoverini Knut von Alfthanin kanssa sekä samalla ärsyttää luokanvalvojaani Rut Löfiä. Huhtikuussa 1968 kolme teinikunnan vaikuttajaa, tulevat tohtorit Mats Brommels, Per-Edvin Persson ja Dan Apter lähestyivät minua kysyen, ryhtyisinkö teinikunnan puheenjohtajaksi. Salaliiton neljäs pyörä oli teinikunnan sihteeri, sittemmin hyvä ystäväni, pankinjohtajakollegani ja Sammon hallituksen edellinen varapuheenjohtaja Eira Palin, joka samalla esitti minulle kutsun jo legendaarisiksi muodostuneisiin kotibileisiinsä. Olin kutsusta aivan liian imarreltu ottaakseni sen vastaan.

Järjestökokemukseni oli vaatimaton. Olin pari vuotta aiemmin päättänyt partiolaisurani vartion johtajana. Johtamistaidon puutteeni eivät kuitenkaan olleet ainutlaatuisia, ja siksi tulevan teinikunnan puheenjohtajan kuului kesällä ennen virkaanastumistaan osallistua ruotsalaisen teiniliiton FSS:n kesäkurssille, joka järjestettiin vuoden 1968 elokuussa kymmenen vuorokauden mittaisena Karjaan Kisakeskuksessa. Sitä vetivät Jan "Jackie" Furstenborg,

josta sittemmin tuli ILO:n toimitsija Genevessä, ja FSS:n pääsihteeri Marianne "Manne" Laxén, joka 1990-luvulla julkaisi Jorma Reinin ja muiden "TupoLevin" veljesten huonona pilana lähettämän kortin, mistä syntyi skandaali. Vierailevina tähtinä kurssilla esiintyivät sittemmin demarikansanedustajana ja suurlähettiläänä tunnetuksi tullut Ralf Friberg ja taistolaisliikkeen tuleva koulutusideologi Yrjö Engeström.

Noista kymmenestä päivästä tuli minulle ja kurssilla Norsenin teinikuntaa edustaneelle Leif Salménille elämämme ensimmäinen taitekohta. Kurssilta kotiin palattuamme mikään ei enää näyttänyt entiseltään. Mielessäni olin jättänyt lapsuuden taakseni ja valmistunut täysipäiväiseksi vasemmistoaktiiviksi. "Lefalla" muutos oli vieläkin suurempi. Hän oli tullut Kisakeskukseen FSS:n oikeiston edustajana ja lähti sieltä, omien sanojensa mukaan, sosialistina. Kokoontuessamme Kisakeskuksen jalkapallokentälle kaksi päivää Neuvostoliiton miehityksen jälkeen osoittamaan tukeamme Tšekkoslovakian kansalle Lefa liittyi innostuneesti kuoroon huutamaan: "Sosialismi kyllä, panssarit ei!" Manne Laxén kääntyi hänen puoleensa todeten: "En tiennytkään, että sanot sosialismille kyllä", ja Lefa oli hetken sanaton.

Jälkikäteen arvioituna kurssi oli taitavasti toteutettu indoktrinaatioharjoitus. Sen lähtökohdaksi valittiin Alexander Sutherland Neillin suureen vapauteen perustuva koulu- ja kasvatuskokeilu Summerhill-koulussa Englannin etelärannikolla. "Vapaasta kasvatuksesta" kurssi eteni ajan hengessä kolmannen maailman kehitysongelmiin, apartheidiin, imperialismin tuomitsemiseen, Vietnamin sotaan sekä Gandhiin, Herbert Marcuseen ja Che Guevaraan. Maailmanpolitiikan ohella ehdimme tietenkin tuomitsemaan myös suomalaisen koulujärjestelmän repressiivisimmät piirteet. Meihin 15–16-vuotiaisiin tämä kaikki upposi kuin kuuma veitsi voihin.

Castron ja Guevaran matkassa

Kuukautta myöhemmin muutimme Lefan kanssa FSS:n toimistolle Iso Roobertinkatu 3–5:een. Heti kesäkurssin jälkeen Manne Laxén oli nimittäin valittu suomalaisen sisarjärjestön Teiniliiton pääsihteeriksi ja Lefasta tuli hänen seuraajansa. Minut valittiin vuorostani FSS:n koulutusjaoston puheenjohtajaksi ja kohta olin, viisitoistavuotiaana, liiton koulutussihteeri. Puheenjohtajamme Ralf Friberg antoi meille vapaat kädet, mikä johti siihen, että toimiston seinät täyttyivät Lenin- ja Kuuba-aiheisilla vallankumousjulisteilla. Kohta sinne virtasi myös samanmielisiä nuoria Helsingin muista ruotsinkielisistä oppikouluista. Sain tutustua muun muassa Björn Appelbergiin, Kai Laustiolaan ja Tony Ilmoniin, joista tuli elinikäisiä ystäviäni. Samalla monistuskoneemme alkoi suoltaa yhä voimakkaammin kantaa ottavia kiertokirjeitä, seinälehtiä ja julisteita ruotsinkielisten oppikoulujen ilmoitustauluille.

Aloitimme vapaasta kasvatuksesta aivan kuten kesäkurssilla. Se oli lukiolaisia kiinnostava teema. Vanhemmilla ei mielestämme ollut oikeutta määrätä lastensa maailmankatsomuksesta eikä elämäntavoista. Joskus, kuten paneelikeskustelussa vanhassa koulussani Lönkanissa marraskuussa 1968, saarnamme saivat huvittavia piirteitä. Lefa syytti tuolloin satapäisen yleisön äitejä siitä, että he olivat imettäneet lapsiaan väärin. Pari viikkoa myöhemmin osallistuimme yhdessä Vanhan ylioppilastalon valtaukseen. Lefa seurasi minua aktiivisemmin suuren juhlasalin *teach-in* keskustelua ja esitti siinä jopa suomenruotsalaisten koululaisten "vallankumouksellisen" tervehdyksen. Minä liityin suoran toiminnan joukkoihin, joiden tehtävänä oli estää taantumuksellisten voimien soluttautuminen keskuuteemme.

Neuvostoliittolainen reaalisosialismi oli meille tietenkin vierasta. Haimme vallankumoukselliset esikuvamme mahdollisimman kaukaa kolmannesta maailmasta, varsinkin Vietnamista ja Kuubasta. Viettäessämme toimistolla uudenvuoden aattoa 1969

keksimme lähettää onnittelusähkeen Fidel Castrolle vallankumouksen kymmenvuotisjuhlapäivän johdosta. Elegantti teksti lähti Lefan kynästä: "*You have kept the first barricade. Keep them all.*" Hieman isotellen lisäsimme allekirjoituksen: "*Finnish revolutionary students*", vaikka olimme vasta 16-vuotiaita. Fidel ei koskaan vastannut viestiimme.

Emme tehneet vain muiden vanhempien elämää vaikeaksi, myös omamme saivat kärsiä. Toinen toisensa jälkeen jätimme nimittäin koulunkäyntimme kesken. Lefa ja minä teimme sen jo syksyllä 1968. Siitä huolimatta valmistuimme lähes kaikki ylioppilaiksi ajallamme. Itse kirjoittauduin syksyllä 1970 yksityisoppilaaksi ja suoritin vajaassa viidessä kuukaudessa koko lukion oppimäärän. Kun tammikuussa 1971 selvisin viimeisestä tentistäni ja sain ilmoittautua kevään ylioppilaskirjoituksiin, järjestimme rymybileet.

Mutta takaisin 1960-lukuun. Kesäkuussa 1969 RKP:n Henry Wiklundin johtama "vastavallankumous" teki meidät hetkellisesti kodittomaksi. Liiton hallitus ja Ison Roban toimisto menetettiin Hangon liittokokouksessa "taantumuksen" voimille. Ennen siirtymistään pois teinipolitiikasta oma puheenjohtajaehdokkaamme Jackie Furstenborg puhui onneksi ympäri liberaalin isänsä, asianajaja Raoul Furstenborgin antamaan elegantin kulosaarelaishuvilansa kellarikerroksen käyttöömme. Sinne, hienostokaupunginosan ytimeen, rakensimme uuden vallankumouksen johtokeskuksemme ja varustimme sen puhelimella, kahdella kirjoituskoneella ja monistuskoneella. Toimiston peräseinää koristivat sirppi ja vasara. Oppositioliikkeemme Elev 69:n keskuskomitea – hallitus olisi kuulostanut aivan liian poroporvarilliselta – kokoontui yleensä patriisilaishuvilan isossa ruokasalissa. Siellä järjestimme myös vanhempien poissa ollessa monia ikimuistoisia juhlia. Huvilasta tuli myöhemmin KOP:n edustustila.

Elev 69 ei koskaan ollut perustajansa Jackien liike. Keskuskomiteassa istuivat Lefan ja minun lisäkseni Björa Appelberg, Kaitsu Laustiola, Tompa Berglund ja Charlotte "Lotta" Airas, ja sen sihteerinä toimi aika ajoin Jackien pikkuveli Peter. Päätimme heti alusta alkaen ottaa kunnon harppauksen vasemmalle. Järjestimme oman kesäkurssimme Teiniliiton vuokraamaan kansakouluun Puumalaan, jossa vajaan kahden viikon ajan vietimme suomalaista *summer of lovea* ja syvennyimme kouludemokratiaan ja sosialismin teoriaan. Se ei ollut ainoa kurssini sinä kesänä. Matkustin ensi kertaa elämässäni pohjoiseen, Haukiputaalle, jossa SAK:lla oli Pohjolan Opisto. Siellä vedimme yhdessä Erkki Liikasen kanssa Teiniliiton kesäkurssin, jolla oppilaanamme oli muun muassa Olli-Pekka Kallasvuo.

Elev 69:n tähtäimessä oli FSS:n ylimääräinen liittokokous, jonka kutsuisimme koolle Maarianhaminaan tammikuun 1970 alkuun vallataksemme liiton takaisin. Ohjelmajulistuksemme kattoi 22 liuskaa pienimmällä mahdollisella rivivälillä. Lefa kirjoitti sen kokoon yhden pitkän asianajotoimisto Furstenborgilla Töölöntorin laidalla vietetyn yön aikana ja laittoi sen otsikoksi mahtipontevasti: *För en demokratisk skola i ett samhälle fritt från förtryck.* Tein siitä saman yön aikana tiivistelmän käytännön kampanjatyötä varten. Sekin täytti kahdeksan tiivistä sivua.

Kampanjamme huipennukseksi Björa Appelberg ja Lefa Salmén kiersivät useimmat maan ruotsalaiset oppikoulut Oulusta Kotkaan. Lefa oli erinomainen barytoni ja Björa säesti laululla ja kitaralla. Folk- ja vallankumousmusiikin sekaan istutettiin yleensä palopuhe tai pari. Uudenvuodenaaton vietimme kaikki Mikael Carpelanin vanhempien suuressa asunnossa Töölönkadulla, mistä lähdimme punaisella laivalla Maarianhaminaan, jossa juhlat taas jatkuivat. Maarianhaminan seurojentalolla tehtäväkseni jäi esitellä ohjelmamme ja siihen liittyvä epäluottamuslause liiton kesäkuussa valitulle johdolle. Hävisimme äänestyksen melko selvin numeroin, mutta ei se juhlatunnelmaa latistanut. Paluumatka pienellä Viking III -laivalla oli itse asiassa matkan myrskyisin osa.

Vasemmalla laidalla

Lefa oli jo syksyllä 1969 alkanut hakeutua omille teilleen, joilta ei sitten ollut paluuta. Hän ei enää osallistunut kaikkiin juhliin, eikä häntä näkynyt toimistolla yhtä usein kuin ennen. Hänen sosiaalinen taustansa oli toinen kuin meillä muilla. Hänen vanhempansa eivät asuneet Töölössä, Munkkiniemessä, Eirassa tai Kulosaaressa vaan Kontulassa. Valuimme kaikki vasemmalle, mutta Lefa nopeammin kuin muut. Vapaasta kasvatuksesta ja kehitysyhteistyöstä alkunsa saanut liike oli lähestymässä suomalaista laitavasemmistoa, ja Lefa oli taas edelläkävijä. Hän oli menettänyt kiinnostuksensa teinimaailman teemoihin ja halusi suuremmalle näyttämölle. Ikävä kyllä hän ei sieltäkään löytänyt rauhaa sielulleen.

Maarianhaminan jälkeen lähdimme kuitenkin vielä helmikuussa yhdessä Ouluun Kaitsu Laustiolan hankkimalla käytetyllä Renault Gordini -autolla osallistuaksemme Suomen Demokraattisen Nuorisoliiton liittokokoukseen. Kokous oli tylsä ja "revisionistit" voittivat äänestykset. Mutta kuten Lefa asian ilmaisi: "Heillä oli äänet, mutta meillä oli suosionosoitukset." Ensimmäinen SDNL:n liittokokoukseni jäi kohdallani myös viimeiseksi.

Syy matkaan oli se, että olimme pari kuukautta aikaisemmin tutustuneet Nils "Nicke" Torvaldsiin, josta neljäkymmentä vuotta myöhemmin tuli RKP:n varapuheenjohtaja ja europarlamentaarikko. Hän oli juuri jättänyt demarit taakseen ja löytänyt yhdistysrekisteristä vanhan suomenruotsalaisen kansandemokraattisen nuorisoyhdistyksen Avant ry:n, jonka päätimme herättää henkiin. Maarianhamina oli jättänyt Elev 69 -liikkeen tyhjiöön, jota hyvin symboloi sen nimen vanhentunut vuosiluku. Tarvitsimme uuden järjestön. Tai kuten Lefa, itselleen ominaisella vakavuudella asian ilmaisi eräänä talvi-iltana Furstenborgien baarissa: "Objektiivinen tilanne luokkataistelussa edellyttää nyt koululaisliikkeen radikalisoimista." "Yleisdemokraattisen" Elev 69:n tilalle oli perustettava marxilainen järjestö.

Me muut emme suhtautuneet asiaan aivan yhtä vakavasti, mutta Nicken innostus oli tarttuvaa laatua. Vietimme noina aikoina monta iltaa viinilasi kädessä keskustellen vallankumouksesta ja vasemmiston organisoinnista hänen kodissaan Sinebrychoffin puiston vieressä. Mitään mieleenpainuvaa ei siinä tullut sanottua. Parhaiten muistan Nicken vastasyntyneen, Charles Schultzin Tenavat-sarjakuvahahmon mukaan ristityn pojan. Runsaat kaksikymmentä vuotta myöhemmin hän loi maailmankuulun käyttöjärjestelmän Linuxin.

Matkallaan vasemmalle Nicke oli tutustunut vanhoihin suomenruotsalaisiin kommunisteihin ja heidän kauttaan saanut käyttöömme kokoustilan Koiton talossa, Simonkadun ja Yrjönkadun kulmassa. Koittohan oli alun perin työväen raittiusseura, mitä pidimme huvittavana. Rakennuksen kulmassa, kellarikerroksessa, oli puolueen sponsoroima kirjakauppa Kansankulttuuri, josta sai ostaa kirjahyllynsä täytteeksi halvalla yleensä Itä-Karjalassa painettuja, suomen kielelle käännettyjä Leninin, Engelsin ja Marxin teoksia. Ostin sekä Leninin (4 nidettä) että Marxin (2 nidettä) valitut teokset, joista lähes kaikki jäivät lukematta. Kuvaavaa oli, että Lefa hankki itselleen Leninin kootut teokset, käsittäen muistaakseni 55 nidettä. Niistäkin valtaosa jäi varmaan lukematta.

1970-luvun alkuvuosina uusi ilmiö teki tuloaan laitavasemmistolaiseen liikkeeseen. Paremman termin puutteessa sitä voisi kutsua dogmatismiksi. Olimme ajautuneet nuorisokapinasta ja vapaasta kasvatuksesta yhä kauemmaksi vasemmalle, ja nyt vastaan tulivat perinteiset suomalaiset kommunistit, vieläpä taistolaiset. Samalla poliittisten keskustelujen luonne muuttui, varsinkin oman ystäväpiirimme ulkopuolisten "tovereiden" kanssa. Aivan kuten pappisseminaarissa, oikeaoppisuudesta alkoi muodostua kilparata, jolla voittajaksi selvisi se, joka kaikkein johdonmukaisimmin sovelsi marxilaista analyysiä aiheeseen kuin aiheeseen. Kun nämä ideologiset johtajat ja heidän lakeijansa pari vuotta myöhemmin alkoivat ilmaantua tapaamisiin pukeutuneina partiopukua muis-

tuttaviin sinisiin Itä-Saksan *Freie Deutsche Jugend* -mallisiin paitoihin, alkoi ainakin omalta osaltani lähtölaskenta.

Mutta siihen oli vielä lähes kolme vuotta aikaa. Talvella 1970–71 otimme kaikki lomaa vallankumoukselta kirjoittaaksemme ylioppilaiksi. Palasimme kuitenkin helmikuussa hetkeksi takaisin, kun järjestimme Folkets Bildningsförbundin rahoilla nelipäiväisen kurssin Sirola-opistolla, Janakkalan Vanajanlinnassa. Luennoitsijoina oli joukko vasemmistolaisia toimitsijoita ja poliitikkoja. Luentojen laatu ei ollut päätä huimaava, mutta se ei meitä suuresti haitannut. Opiston varsinaiset opiskelijat olivat hiihtolomalla, ja varhainen tiedustelupartiomme oli kellarin kaukaisesta nurkasta löytänyt heidän piilonsa. Siellä oli kaksi Rosenlewin perheeltä linnaan jäänyttä biljardipöytää, joiden vetovoima osoittautui selvästi kurssin varsinaista ohjelmaa suuremmaksi.

Kirjoitin ylioppilaaksi yleisarvosanalla laudatur. Koska pikalukioni ei luonut edellytyksiä kuin neljän kokeen kirjoittamiseen, se ei vaatinut minulta paljoakaan – puhuinhan äidinkieleni lisäksi hyvää suomea ja englantia, ja olin kiertokirjeitä sorvatessani oppinut kirjoittamaan melko sujuvaa tekstiä. Reaalikokeessa minulla oli kaiken lisäksi onni puolellani. Vastasin kahdeksaan historian kysymykseen. Niiden lisäksi iloitsin kirkkohistorian jokerikysymyksestä "Marxilaisuuden uskonnonkritiikki" ja psykologian jokerista "Analysoi psykologian välinein mielenosoittajaryhmien käyttäytymistä". Sain kokeesta yli 50 pistettä, kun laudaturiin olisi riittänyt 39. Se ei ole ainoa kerta, kun onni on minua elämässäni potkaissut, ja tällä onnenpotkulla olisi pian ratkaiseva vaikutus akateemiseen suuntautumiseeni. Koska ruotsalaisen teiniliiton Helsingin piirijärjestö oli edelleen vallassamme, nimesimme itsemme ylioppilasjuhlatoimikuntaan ja vietimme hauskan illan Kaivohuoneella menyyn koemaistamisen merkeissä. Samalla varasimme itsellemme myös parhaimman pöydän varsinaiselle juhlaillalliselle.

Koska nopeutetussa lukiossani en ollut ehtinyt syventyä sen enempää luonnontieteisiin kuin matematiikkaankaan, tekniikan

tai lääketieteen opinnot olivat poissuljettuja. Valtaosa vasemmistolaisylioppilaista hakeutui valtiotieteelliseen tiedekuntaan, enkä halunnut tehdä heille seuraa. Jäljelle jäi mielestäni kaksi vaihtoehtoa – huvittavaa kyllä juuri isäni suorittamat tutkinnot – oikeustieteellinen ja Hanken. Niistä Hanken tuntui vastenmieliseltä, mutta toisaalta sinne pääsi laudaturin papereilla suoraan sisään. Oikeustieteelliseen piti lukea kolme todella tylsää kirjaa, mihin minulla talven opiskelun jälkeen ei oikein riittänyt energiaa. Kävin oikiksen sisäänpääsykokeissa, istuin vaaditun tunnin, jätin tyhjän vastauspaperin ja suuntasin sen jälkeen askeleeni kohti Arkadiankatua.

Lyhyt vallankumous Hankenilla

Ensimmäisen opiskeluvuoden aikana suoritin Hankenilla täsmälleen yhden peruskurssin, valtio-opin kurssin, lukematta kirjaakaan ja huonoimmalla hyväksytyllä arvosanalla. Opintojen sijaan käytin aikani ylioppilaspolitiikkaan perustaen yhdessä kauppislaisten tovereiden kanssa Sosialistiset Taloustieteiden Opiskelijat ry:n ja asettuen ehdolle Hankenin ylioppilaskunnan edustajiston vaaleissa. Minut valittiin edustajistoon toiseksi korkeimmalla äänimäärällä. Eniten ääniä sai maltillisen oikeiston Derek "Dedde" Breitenstein, joka oli erittäin pidetty ja jolle useimmat olivat velkaa, koska hän oli Hankenin salakapakan "Ölkin" pitäjä. Edustuston kokoukset venyivät, kun neljän vasemmistokollegani kanssa nostimme esityslistalle päivänpolttavia kysymyksiä, kuten Vietnamin sodan ja korkeakoulujen "demokraattisen" hallintouudistuksen. Vastassamme oli murskaava 25 edustajan enemmistö, josta eniten äänessä olivat Göran "Mejus" Meinander, Johan Hjelt, Ilkka Brotherus ja Gustaf Hafrén – ja tietenkin legendaarinen inspehtori Jalle Storgårds.

Vastakkainasettelu ei ollut erityisen jyrkkää pitkään. Parin kuukauden jälkeen aloin tulla melko hyvin toimeen useimpien poliit-

tisten vastustajieni kanssa. Samaa ei ikävä kyllä voinut sanoa kaikista ryhmäni jäsenistä, ja siksi aloimme ajautua erilleen. Ehkä syynä oli se, että uskoni alkoi rakoilla. Marxilaisuus ei enää näyttänyt niin aukottomalta filosofiselta järjestelmältä, eikä tulevaisuus katkeroituneena vasemmistovirkailijana tuntunut erityisen houkuttelevalta. Ensimmäisen askeleen uuteen suuntaan otin lukukauden alussa syyskuussa 1972 ryhtymällä vakavissani opiskelemaan. Lukuvuoden päättyessä olin suorittanut kymmenen peruskurssia ja kolme approbatur-arvosanaa, eli olin käytännössä saavuttanut ne kurssitoverit, jotka olivat alusta alkaen ottaneet opintonsa vakavasti.

Ratkaisevaa tulevaisuuteni kannalta oli se, että päätin mennä aidasta yli sen korkeimmalta kohdalta valitsemalla pääaineekseni yleisen liiketaloustieteen. Se edellytti minulta jonkin verran matematiikan opintoja. Vaikka minusta ei koskaan tullut matemaatikkoa, pääsin lineaarisen ohjelmoinnin kautta funktio-oppiin ja sieltä edelleen differentiaali- ja integraalilaskentaan. Lukio-opintojeni kapea-alaisuus tuli näin matematiikan osalta pääasiassa korjatuksi. Pienenä apuna tässä oli opiskelijatoverini ja ystäväni Johan Silén, joka oli minua yhdeksän vuotta vanhempi ja suorittanut luonnontieteiden kandidaatin tutkinnon yliopistolla. Hän jäi sittemmin Hankeniin matematiikan lehtoriksi suoriutuen yleensä opetusvelvollisuudestaan syyslukukauden aikana ja viettäen kevään joko Karibialla tai Floridassa.

Kiinnostukseni politiikkaan hiipui. Opintojeni ja ylioppilaskuntaelämän ohella siihen vaikutti myös äärivasemmistolaisen opiskelijaliikkeen kehitys. Pari vuotta aiemmin orastaneesta dogmatismista oli tullut valtavirtaa, ja sen myötä liikkeen "keskijohdon" paikat täytettiin enenevässä määrin tiukan linjan mielikuvituksettomilla mutta kuuliaisilla keskinkertaisuuksilla. Vuoden 1969 nuorisoprotestista ei Sosialistisessa Opiskelijaliitossa näkynyt enää jälkeäkään. Sen sijaan, että olisin huonoilla voittokertoimilla jatkanut debattiani vakavahenkisten taistolaisten kanssa, päätin käyttää entistä enemmän aikaa opintoihini ja keskusteluihin

Helsingin yliopistolla kansantaloustiedettä opiskelevan ystäväni Tompa Berglundin kanssa.

Taloustieteen opinnot tarjosivat vaihtoehdon marxilaisille talousopeille. Leninistä siirryin oppikirjojen lisäksi lukemaan sosialistiseen järjestelmään kriittisesti suhtautuvien tutkijoiden, kuten brittiläisvenäläisen Alec Noven ja entisen tšekkiläisen valtiovarainministerin Ota Šikin kirjoja. Marxilaisuus oli esittäytynyt filosofisena järjestelmänä, joka tarjosi kokonaisvaltaisen vastauksen tärkeisiin kysymyksiin historian lainmukaisuuksista, filosofian tehtävästä ja kansantalouden toiminnasta. Kun opinnot ja keskustelut avasivat ovia uuteen maailmaan aloin ymmärtää, että Marxin kysymykset eivät olleet ainutlaatuisia ja hänen vastauksensa olivat vaillinaisia ja pahimmillaan harhaanjohtavia.

Viimeinen pisara, tai ennemminkin loraus, tuli sitten elokuussa 1973. Olin kotona vanhempieni rivitaloasunnossa Oulunkylässä, kun puhelin soi. Soittaja oli pitkän linjan taistolaisaktiivi Aku Alanen, joka oli muistaakseni tuolloin taistolaisten kontrolloiman piirijärjestön USNL:n pääsihteeri. Olin puhelusta hyvin yllättynyt, koska tunsin Alasen vain etäisesti enkä muutenkaan enää ollut johtavien puolueaktiivien kanssa tekemisissä. Hän meni suoraan asiaan: "Isälläsi on varmaan paljon papereita kotonaan. Meille voisi olla suureksi avuksi, jos voisit joskus vilkaista niitä. Ei mitään erikoista, mutta jos siellä on jotakin talouspolitiikkaa tai kauppaa koskevaa, niin siitä voisi varmaan olla liikkeelle hyötyä."

Olin ällikällä lyöty enkä siten saanut sanottua, mitä mieltä olin hänen ehdotuksestaan, vaan päätin puhelun jäykästi hyvästellen. En edelleenkään tiedä, puhuiko Alanen totta väittäessään, että puhelun taustalla oli vain poliittisia motiiveja. Tiesin varsin hyvin, että usealla taistolaisjohtajalla oli läheiset yhteydet Tehtaankadun lähetystöön ja että kysely oli yhtä hyvin voinut tulla sieltä. Oli miten oli, mittani täyttyi ja 15. syyskuuta päivätyin kirjein erosin kaikista kansandemokraattisista järjestöistä. Olin vasta 20-vuotias

ja kuitenkin tuntui siltä, että minulla olisi takana jo yhden elämän verran kokemusta politiikasta. Sattumoisin eroni tuli julkiseksi, kun *Suomen Sosialidemokraatti* esitteli pari viikkoa myöhemmin otsikolla "Tässä tulee taistolainen yläluokka" pitkän listan "parempien" perheiden lapsia, jotka olivat löytäneet poliittisen kotipaikkansa laitavasemmalta. Kirjoitin vastineen, jossa ilmoitin jättäneeni tuon kaiken taakseni. *Suomen Sosialidemokraatti* julkaisi sen pari päivää myöhemmin.

Kuuluin siten ensimmäisiin, jotka 1970-luvulla erosivat laitavasemmistolaisesta liikkeestä. Ei vienyt kauan, ennen kuin sain kuulla aina olleeni luokkavihollinen ja että isäni oli lahjonut minut ostamalla minulle urheiluauton. Se ei tietenkään ollut totta. Olin kylläkin samoihin aikoihin pankkilainalla hankkinut itselleni 6 000 markalla vuoden 1969 mallisen Morris 1300 -auton. Isä ei sitä maksanut eikä sen suorituskyky läheskään riittänyt urheiluautoluokkaan.

Kohta lähes kaikki vanhat ystäväni olivat tehneet minulle seuraa. Hekin olivat jo vuoden, pari etääntyneet liikkeestä ja vähentäneet osallistumistaan merkittävästi. Nyt he vain jättivät kokoukset kokonaan väliin ja lopettivat samalla jäsenmaksujen maksamisen. Ainoaksi poikkeukseksi jäi Lefa Salmén, joka jatkoi yksinäistä vaellustaan. Hänkin suhtautui yhä kriittisemmin taistolaisjohdon ja sen järjestöjen toimintaan, mutta ei kuitenkaan halunnut katkaista kaikkia siteitään niihin. Lefa ei koskaan ratkaissut tätä sisäistä ristiriitaa, mikä käy hyvin ilmi hänen kirjallisesta tuotannostaan ja varsinkin *Finländsk bokföring* -kirjasta ja sitä seuranneista muista poleemisista päiväkirjoista.

Minulta on usein kysytty, mitä opin vuosistani vasemmistoaktivistina. Olen vastannut, että radikaalivuosien kokemukset ovat syy siihen, että en aina ole poliittisesti korrekti enkä pyydä anteeksi nykyisiä markkinaliberaaleja mielipiteitäni. Ääriliikkeille ominainen ennakkoluuloisuus, valheellisuus ja piittaamattomuus ihmisten ja yksilöiden perusoikeuksista ovat mielestäni parhaita

argumentteja avoimuuden, markkinatalouden ja edustuksellisen demokratian puolesta. Tästä huolimatta monet yliopisto- ja mediaihmiset, usein poliittisia muotivirtauksia seuraavien seurapiirirouvien tukemana, haluavat nähdä aktivistit meitä markkinaliberaaleja eettisempinä. Se on tietenkin täysin nurinkurista. Mutta sitä on ikävä kyllä vaikea ymmärtää, jos ei ole saanut tutustua vasemmistolaiseen liikkeeseen sisältäpäin.

3
NUORUUTENI YLIOPISTOT

Sain ensimmäisen työtarjoukseni elokuussa 1974. En ollut vielä edes valmistunut ekonomiksi, sillä kirjanpidon harjoitustyö oli tekemättä ja saksan kielen peruskurssi suorittamatta. Siitä huolimatta yliassistentti Risto Böhling, aikansa suosituin opettaja Hankenilla, pyysi minut työhuoneeseensa ja tarjosi minulle töitä. "Siihen sisältyy aika paljon opetusta, mutta kyllä sinä siinä ohessa saat gradusikin tehtyä", hän totesi.

Kysymättä sen enempää sen yksityiskohdista otin tarjouksen vastaan, ja pari päivää myöhemmin professori Lars Wahlbeck toivotti minut tervetulleeksi yleisen liiketaloustieteen laitokselle vt. nuorempana lehtorina. Olisi ehkä kannattanut keskustella asiasta vähän pidempään. Kohta nimittäin osoittautui, että opetusvelvollisuuteni oli 440 tuntia vuodessa, kun apulaisprofessorin ja yliassistentin opetusvelvollisuus oli 180 tuntia ja assistentin vain 60 tuntia.

Vedin ajoittain investointisuunnittelun ja operaatioanalyysin laskuharjoituksia aamusta iltaan, mutta kyllä siinä sentään jäi aikaa myös tenttien suorittamiseen ja gradun tekoon. Lähetettyäni syksyllä kyselykaavakkeen maan kaikille merkittäville metsäyhtiöille, joita siihen aikaan oli nykyistä enemmän, kiersin kevättalvella metsäteollisuusruukkeja lainatulla Austin-autolla selvittäen kvantitatiivisten menetelmien käyttöä tuotannon ja myynnin suunnittelussa. Kun toukokuun lopussa jätin graduni arvioitavaksi, sain siitä melko harvinaisen eximia-arvosanan, mistä olin tietenkin hyvilläni.

Syksyllä 1975 kolmen vuoden lykkäykseni asevelvollisuuden suorittamisesta meni umpeen. Ennen armeijaan lähtöä päätimme pitkäaikaisen tyttöystäväni Annica Nordströmin kanssa astua avioon. Äitini antoi käyttöömme kolmen huoneen asuntonsa Etelä-Haagasta, jonka hän oli joitakin vuosia aiemmin ostanut alettuaan harkita eroa isästäni. Avioliitto ei kuitenkaan merkinnyt suurta muutosta elämäntapoihini, ja gradun valmistuttua lähdin kesäkuun alussa purjehdukselle Hangon, Hiittisten ja Kökarin kautta Maarianhaminaan ja takaisin Johan Silénin, Björn Appelbergin, Tompa Berglundin ja parin muun ystävän kanssa. Jälkikäteen arvioiden avioelämäni ensiaskelet tuntuvat melko erikoisilta, mutta maailma oli silloin toisenlainen. Varusmiespalvelukseni aikana ajauduimme Annican kanssa erillemme, ja vajaa vuosi myöhemmin avioero astui voimaan. Hankenilla ystäväpiirini laajeni varsinkin Robin "Råddan" Ahlströmin perustettua vuonna 1974 "junioripörssiklubin", jonka jäseniksi tulivat Heka Pentti, Berndt Brunow, Mike Lilius, Make Tötterman, Eero Holma, Robbie Lindberg ja Toa Zilliacus.

Reserviupseerikoulu ja kadettikoulun lyhyt oppimäärä

Lokakuun 15. päivänä 1975 ilmoittauduin Kouvolan asemalla Karjalan prikaatin ensimmäisen pataljoonan toiseen komppaniaan. Matka jatkui 42 kilometriä pohjoiseen Vekaranjärven varuskuntaan. Syy siihen, että en monen ystäväni tavoin suorittanut varusmiespalvelustani Uudenmaan Prikaatissa Dragsvikissa oli se, että minut oli valittu erikoisupseerikoulutukseen. Kuuden viikon peruskoulutuksen ja kahden viikon nopeutetun aliupseerikurssin jälkeen minun kuului joulukuussa ilmoittautua jalkaväkilinjalle Reserviupseerikoulun 150. kurssille Haminaan. Seuranani neljännessä komppaniassa minulla oli vajaat yhdeksänkymmentä upseeri-

oppilasta: lääkäreitä, insinöörejä, juristeja, pari pappia ja yksi psykologi.

Haminassa meidät otti vastaan lähes kaksimetrinen komppanianpäällikkö kapteeni Pentti Virtanen, joka oli juuri palannut Sotakorkeakoulusta ja kohta yleni majuriksi. Yhdessä yliluutnantti Kourin ja parin luutnantin kanssa hänen piti tehdä meistä miehiä. "Olette Suomen parhaimmistoa: maamme akateemista eliittiä ja sen tulevaisuus", arvioi Virtanen syvällä rintaäänellä kyvykkyyttämme pari päivää saapumisemme jälkeen. "Teistä on nyt tultava myös sen reserviupseeriston parhaimmistoa." Mitään helpotuksia ei olisi luvassa edes 29-vuotiaille ylipainoisille lääkäreille. Päinvastoin, aliupseerikoulutuksemme puutteet tultaisiin nyt korjaamaan ja kenttäkelpoisuuttamme nostettaisiin ottamalla mallia koulun kolmannesta sissikomppaniasta. Siispä vietimme kurssin 105 vuorokaudesta lähes yhtä monta yötä metsässä kuin tulevat sissivänrikit.

Ei se kuitenkaan kovin vaativaa ollut, ja 23-vuotiaana selvisin siitä mainiosti. Varsinaisten upseeriopintojen ohella vietin iltaisin aikaani koulun oppilaskunnassa, "kanakopissa", koulun pääarakennuksen sivurakennuksessa. Kurssin ensimmäisellä viikolla oppilaskunnalle oli nimittäin valittu uusi hallitus, jonka puheenjohtajaksi tuli satakuntalainen Juha Korkeaoja, josta myöhemmin tuli keskustalainen kansanedustaja ja ministeri. Vaalipuheeni, jossa muistutin kuulijoita siitä, että olin toiminut ruotsalaisen teiniliiton tilintarkastajana, joka "ei suomenkielisen sisarjärjestönsä tapaan ole mennyt konkurssiin", sai hyvän vastaanoton, ja minut valittiin talouspäälliköksi ja varapuheenjohtajaksi. Siinä virassa vastasin muun muassa oppilaskunnan kaupallisesta toiminnasta, johon kuului komppanioihin sijoitetut virvoitusjuoma-automaatit. Lahtelainen Mallasjuoma oli joskus useita kursseja aiemmin voittanut tarjouskilpailun ja varmisti nyt markkina-asemansa säilymisen toimittamalla virvoitusjuomaerien yhteydessä myös pari korillista A-olutta oppilaskunnan hallituksen käyttöön. Kurssin

rauhallisempien jaksojen aikana vietimme monta mukavaa iltaa kanakopin kellarin pullovarastossa.

RUK:n opetus ei ollut huonoa. Jalkaväkijoukkueen ja -komppanian taistelun johtaminen erilaisissa harjoitustilanteissa oli itse asiassa kiinnostavaa, ja vaikka yöunet jäivät niukanlaisiksi, sain kokeista yleensä hyviä arvosanoja. Kun valmistumisen aika maaliskuun keskivaiheilla koitti, sain ilokseni todeta, että vaikka en yltänyt aivan komppanian priimukseksi – se kunnia meni upseerioppilas Tapani Savisalolle, jonka isä oli eversti – sain kuitenkin kiitettävän yleisarvosanan. Kunnian lisäksi sillä sai seitsemän kuntoisuuslomapäivää. Yhdessä ammunnan kultamerkin ja RUK:n oppilaskunnan hallitusjäsenyydestä tulleiden lomien kanssa minulla oli siten koossa kaikkiaan 16 kuntoisuuslomapäivää. Ne tulisivat pian huomattavasti parantamaan elämänlaatuani.

Runsaat kaksi tusinaa reserviupseerikurssi 150:n upseerikokelasta komennettiin pääesikuntaan ja liitettiin Santahaminan varuskunnassa osaksi Kadettikoulun esikuntakomppaniaa. Lääkärit oli Heinolan jatkokoulutuksen jälkeen komennettu varuskuntiin. Enemmistö pääesikunnan kokelasvahvuudesta oli siksi insinöörejä kourallisella ekonomeja ja juristeja vahvistettuna. Työtehtävämme olivat pääasiallisesti tylsiä. Sain vastuulleni aluksi arkistointia ja 81 mm kranaatinheittimen ammusten sota-ajan tuotannon suunnittelua. Puolustusvoimien ylennyslogiikan mukaisesti Tapani Savisalo ja minut nimitettiin kokelasvanhimmiksi, ja saimme siksi myös vastuullemme helsinkiläisen kokelasryhmän hallinnon ja koulutuksen suunnittelun.

Ensimmäinen haaste oli keksiä ryhmälle sotilaallista koulutusta. Ketään ei kiinnostanut lähteä maastoharjoituksiin ja kun sain Kadettikoulun päällikön vakuuttuneeksi siitä, että viikottainen pistooliammuntaharjoitus Santahaminan ampumaradalla riittäisi täyttämään muodolliset vaatimukset, kaikki olivat asiasta hyvillään. Koska meidän tuli vuorollamme toimia Presidentinlinnaa suojaavan päävartion päällikön apulaisina, meille oli heti Kadettikoululle saavuttuamme annettu 9 mm Parabellum/08-pistoolit ampumatar-

vikkeineen. Useimmat pitivät pistoolia joko työpöytänsä laatikossa tai salkussaan, joten koulutus oli varmasti paikallaan.

Kuukautta aiemmin olin herännyt teltassa Lotinanpellon maastossa tukka jäätyneenä maahan. Helsinkiin siirryttyäni opin nopeasti yhdistämään kuntoisuuslomani oikealla tavalla normaaleihin viikonloppulomiin ja keskiviikon pidennettyyn iltalomaan. Tämän seurauksena yövyin selvästi useammin kotona kuin kasarmilla. Toinen elämänlaatua parantanut innovaatio tuli perintönä edellisen saapumiserän kokelailta. He olivat saaneet selville, että pääesikunnan cateringia hoiti sama ravintoloitsija, joka omisti White Lady -ravintolan Laaksossa. Kahdella Kadettikoululta saamallamme lounaslipulla siellä sai hyvän lounaan, ja kolmella suorastaan loistavan. Koska meillä oli paljon lomia, lippuja olisi saattanut jäädä käyttämättä, mutta nyt ne tulivat hyvään käyttöön.

Pyrkimyksemme osoittaa vääräksi Milton Friedmanin tunnettu toteamus *"there is no free lunch"* osoittautui omalta osaltani hyvin merkitykselliseksi. Otimme yleensä nelosen ratikan Pääesikunnasta Lasipalatsin pysäkille, jossa vaihdoimme Ruskeasuolle tuolloin liikennöivään kymppiin. Eräänä heinäkuun päivänä tapasin pysäkillä sattumalta nuoren sairaanhoitajan, johon olin tutustunut Bottalla viikkoa aiemmin. Minulla oli kylläkin hänen Töölön sairaalan puhelinnumeronsa, mutta jostakin syystä emme olleet sopineet uudesta tapaamisesta, ja nyt sain siihen tilaisuuden. Äärimmäisessä aikataulupaineessa onnistuin suostuttelemaan hänet syömään kanssani pitsaillallisen. Yhden avioeron ja yhdentoista kuukauden seurustelun jälkeen hänen isänsä vihki meidät Olavinlinnan kappelissa avioon. Olemme Saaran kanssa edelleen onnellisesti naimisissa ja meillä on kaksi omapäistä, mutta varsin rakasta lasta ja seitsemän lastenlasta.

Kesäkuussa sain tutustua lähemmin Puolustusvoimien valintaprosesseihin, kun Kadettikoulun toinen vuosikurssi, joka yleensä hoitaa koulun pääsykokeiden käytännön järjestelyt, oli harjoituksissa Pohjanmaalla. Koulun varajohtaja komensi minut kokeiden

järjestelypäälliköksi ja käski minun nimetä kymmenen kokelasta avustajikseni johtamaan hakijoista muodostettavia joukkueita. Kaksi päivää hakijoita sitten kuljetettiin joukkuemuodostelmassa kokeesta toiseen koulun maisemissa. Johtopäätökseni oli, että Puolustusvoimat valitsee tulevat upseerinsa huomattavasti tarkemmin kuin useimmat siviiliyliopistot opiskelijansa.

Elokuussa minut komennettiin kahdeksi viikoksi Metalliteollisuusyhdistykseen avustamaan heidän kuljetuspoolinsa kriisinajan suunnittelussa. Se oli sikäli hyvä komennus, että siinä sai käyttää siviilivaatteita. Toki minulla oli erinomainen asepuku, mutta siviilien käyttö tuntui vaihteeksi hyvältä. Kadettikoulu oli nimittäin siinä mielessä hyvä joukko-osasto, että sen varusvarasto sai asepukunsa uusina suoraan silloiselta Valtion Pukutehtaalta. Lähes jokainen saapumiserämme kokelas oli siksi vaihtanut RUK:sta mukanaan tulleen kuluneen asepukunsa uuteen. Poikkeuksellisen hyvä sotilaspukeutumisemme oli sen verran silmiinpistävää, että seuraavan kokelaserän saapuessa pääesikuntaan Pauli Kulvik, josta sittemmin tuli Nesteen johtaja ja Tamron toimitusjohtaja, ehdotti minulle vaihtokauppaa. Jostakin syystä kokelaserää ei ollut liitetty Kadettikoulun vaan Uudenmaan Jääkäripataljoonan muonavahvuuteen. Siellä asepuvut olivat jopa RUK:n pukuja huonommat. Pauli tarjoutui ompelemaan kadettikoulun sinikeltaiset kauluslaatat toiseen m/65-asepukuunsa, jotta voisin luovuttaa sen takaisin Kadettikoululle ja tuoda hänelle omani, johon hän sitten ompeli Uudenmaan Jääkäripataljoonan laatat. Vaikka emme olleet aivan saman kokoisia, Paulista tuli varmaan oman saapumiseränsä parhaiten pukeutunut upseerikokelas.

Hanken

Varusmiespalvelukseni loppusuoralla sain ilokseni kuulla, että esimiehemme Lasse Wahlbeckin tultua valituksi Hankenin rehtorik-

si useimmat laitoksen opettajista ja tutkijoista etenisivät askeleen urallaan. Minun kohdallani se merkitsi pestiä vt. apulaisprofessorina. Toimen myötä sain päävastuun Hankenin tuolloin vaikeimmaksi väitetystä kurssista, yleisen liiketaloustieteen approbaturista.

Edeltäjäni Risto Böhling oli tehnyt fantastisen työn kurssin luentosarjojen ja harjoitustehtävien parissa, ja siitä oli helppo jatkaa. Apulaisprofessorille kuului myös jonkin verran hallintotyötä, jossa ylivoimaisesti kiinnostavinta oli opintouudistuksen valmistelu. Useimmilla laitoksilla kyse oli vain vanhojen approbatur-, cum laude- ja laudaturkurssien uudelleen nimeämisestä, mutta yleisen liiketaloustieteen laitoksella rakennettiin kokonaan uutta oppiainetta, rahoitusta. Kun opetus kaksi vuotta myöhemmin pyörähti käyntiin, rahoituksen koulutusohjelmasta tuli sekä Hankenin vaikein että suosituin. Sen menestys ei johtunut vain meistä. Tärkein syy siihen, että Helsingin 1980-luvun finanssijupit olivat yleensä Hankenin kouluttamia oli se, että Kauppakorkeakoulun kansleri ja laskentatoimen professori Jaakko Honko härkäpäisesti kieltäytyi hyväksymästä rahoitusta itsenäiseksi oppiaineeksi. Kauppiksella rahoitus oli aina 1990-luvulle saakka vain laskentatoimen suuntautumisvaihtoehto.

Kaiken tämän ohessa aloin miettiä myös kansantaloustieteen sivulaudaturin tenttejä ja tulevaa väitöskirjaani. Idean olin saanut ensimmäisessä kesätyöpaikassani Rikkihappo Oy:ssä, nykyisessä Kemirassa, vuonna 1972. Suomessa oli tuolloin inflaation hillitsemiseksi voimassa lähes kaiken kattava hintasääntely. Heinäkuussa yhtiön talousjohtaja oli onnistunut saamaan hintaneuvostolta luvan korottaa yhtiön tuottamien lannoitteiden hintaa keskimäärin 4–5 prosenttiyksiköllä. Lähes kaikki olivat lomalla, joten maisteri Koskinen pyysi minua rakentamaan tuon ajan *spreadsheetin*, eli neljästä ruudullisesta konseptipaperista tehdyn matriisin, ja jakamaan korotuksen hänen ohjeittensa mukaan eri tuotteille.

Tein pari päivää työtä käskettyä, mutta kun taulukko oli valmis, en voinut olla huomauttamatta, että siinä oli looginen virhe: "Kun

teemme erisuuruisia hinnankorotuksia eri tuotteisiin, vaikutamme niiden kysyntään ja siksi painotettu keskiarvo tulee tietenkin olemaan väärä." "Se ei kiinnosta ketään", vastasi maisteri Koskinen. "Tietenkin tämä on järjetön systeemi, mutta miten hinnat muuten asetettaisiin?" Ajatus toimivasta markkinamekanismista oli aivan liian vallankumouksellinen, joten päätin pitää suuni kiinni. Neljä vuotta myöhemmin päädyin väitöskirjassani tutkimaan hintasääntelyä osoittaakseni, miten vakavia vinoumia se voi tuottaa.

1970-luvulla Hanken tuotti tohtorin joka toinen vuosi, nykyään heitä valmistuu 12–18 vuodessa. Tutkimustyöstä puhuttiin paljon ja jos halusi pätevöityä korkeakoulun ylempiin virkoihin, sen tekeminen oli tietenkin välttämätöntä. Kansainväliset julkaisut olivat kuitenkin harvinaisia, eikä korkeakoululla ollut edes omia monografiasarjoja kuin väitöskirjoja varten. Vakuutin rehtori Wahlbeckin ja hallintojohtaja Göran Westerlundin niiden tarpeesta, ja perustin julkaisulautakunnan, jonka tuli valvoa kahta monografia- ja yhtä *working papers* -sarjaa. Julkaisin ensimmäisen version väitöskirjaajatuksistani Hankenin ensimmäisenä työpaperina.

Väitöskirjani aihepiiri merkitsi tosiasiassa, joskaan ei muodollisesti, pääaineen vaihtoa. Tulin siten kansantaloustieteen laitokselle ikään kuin palvelusväen oven kautta, mistä olen aina – aivan kuten radikaalivuosistani – ollut kiitollinen. Olin tenttinyt kaikki normaalit makrotaloustieteen oppikirjat, mutta minua ei koskaan koulutettu, tai sanoisinko indoktrinoitu, keynesiläiseksi. Siinä onni potkaisi minua taas kerran. Kun stagflaatio 1970-luvulla teki lopun keynesiläisten hellimästä *Phillipsin käyrästä*, aloin itsekin kiinnostua makrotaloudesta, mutta uudesta – tai uusvanhasta – lähtökohdasta. Pari vuotta myöhemmin minulle avautui Yhdysvalloissa ainutlaatuinen tilaisuus oppia aihepiiristä paljon enemmän.

Väitöskirjani *Waste and Reallocation under Average Cost Price Regulation* aihe voi jälkikäteen tuntua triviaalilta, mutta sitä se ei ollut aikanaan. Marraskuussa 1977 esittelin työtäni Columbian yliopiston professori Michael Adlerille, joka vierailevana professorina

ohjasi väitöskirjan tekijöitä Ford Foundationin rahoittamassa *European Institute for Advanced Studies in Management* -tutkimuslaitoksessa Brysselissä. Varmalla ja melko arrogantilla otteella professori Adler korjasi pari virhettä mallirakenteessani ja kutsui minut sitten illalla syömään sinisimpukoita tyttöystävänsä ja parin muun opiskelijan kanssa. "*I'm not sure it's much of a compliment, but your work was definitely the best presented here today. Go home and write it up*", hän totesi. Tein työtä käskettyä.

Teknisesti väitöskirja ei ollut kummoinen. Olisin yksinkertaisemmalla mallilla ja paremmalla matematiikalla todennäköisesti päässyt parempiin tuloksiin. Mutta tällaisenakin se näytti, miten vakaviin ongelmiin ja vinoumiin voi johtaa hintavalvontamalli, jossa viranomainen asettaa tuotteen keskimääräisiin kustannuksiin perustuvan kattohinnan. Pahimmassa tapauksessa se voi monituoteyrityksessä johtaa säädeltyihin hintoihin, jotka ovat jopa vapaita hintoja korkeammat. Puolustin väitöskirjaani vastaväittäjääni apulaisprofessori Timo Salmea vastaan helmikuussa 1979. Kaikki oli edennyt todella nopeasti, ja olin vasta 26-vuotias.

Tohtoritutkinnon myötä siirryin elokuussa 1979 kansantaloustieteen laitokselle vt. professoriksi. Siellä löysin postilaatikostani Nobel-komitean pyynnön nimetä ehdokkaita talouspalkinnon saajiksi. Ymmärsin myöhemmin, että se ilmeisesti lähetettiin kaikille pohjoismaisille kansantaloustieteen professoreille. Nimesin ehdokkaikseni Robert Lucasin ja Franco Modiglianin, jotka molemmat sittemmin, varmasti ilman apuani, saivat palkinnon. Minut valittiin myös Valtion yhteiskuntatieteelliseen toimikuntaan – Suomen Akatemiaan. Koska olin toimikunnan jäsenistä ainoa, jolla oli edes rudimentaarinen tilastotieteen koulutus, jouduin käsittelemään kaikki sen alan hakemukset ja kirjoittamaan asiantuntijalausuntoja tutkijoista, joiden ammatillinen pätevyys omalla alallaan oli huomattavasti omaani korkeampi. Sain myös tutustua useaan kiinnostavaan henkilöön, kuten Suomen valtiosääntöoikeuden tulevaan nestoriin Mikael Hidéniin ja Turun yliopiston valtio-opin

professoriin Jaakko Nousiaiseen, jotka molemmat tekivät minuun vaikutuksen.

Hankenin kansantaloustieteen laitoksella oli kaksi professoria. Minun vastuulleni lankesi tohtoriopintojen kehittämisen ohella kurssi, jonka kohta opin Yhdysvalloissa tuntemaan *Economics 101:na*, mutta joka Hankenilla kulki nimellä *Prisbildning och marknader*. Se on mikrotaloustieteen syvennetty peruskurssi, joka oikein opetettuna tarjoaa opiskelijoille käsityksen koko modernin taloustieteen perustasta. Siitä tuli sitten lempikurssini, jota opetin jonkinmoisella menestyksellä kolmessa yliopistossa. Sen kuuden vuoden aikana, jona sitä opetin, kehitin luentoja ja harjoitustehtäviä, joiden pohjalta olisi helposti voinut kirjoittaa hyvän oppikirjan. Se jäi ikävä kyllä uran vaihdoksen vuoksi tekemättä. *Economics 101* on useimmille opiskelijoille melko vaikea kurssi, mutta oikeilla esimerkeillä ja sovelluksilla sen voi tehdä sekä hauskaksi että älyllisesti haastavaksi. Siksi kurssista tuli myös aika suosittu.

Brown

Maaliskuun 1980 alussa söimme vaimoni, 2-vuotiaan Ninan ja seitsemän kuukautta vanhan Thomasin kanssa illallista ravintola Perhossa kivenheiton päässä Hankenilta. Pääruoan tultua pöytään mainitsin Saaralle ohimennen saaneeni työtarjouksen amerikkalaiselta yliopistolta, mutta heittäneeni sen roskakoriin. Yllätykseksi hän laski haarukkansa ja kysyi hyvin määrätietoisesti: "Missä se kirje nyt on?" Vastattuani, että kai se edelleen on siellä roskakorissa, sain käskyn syödä ruokani ja maksaa lasku.

Kun marssimme sisään neljännen kerroksen työhuoneeseeni näin helpotuksekseni, ettei siivoja vielä ollut käynyt siellä. Koristä löytyi kirje, jossa punaisella ristillä koristellun vaakunan alla luki *Brown University* ja jonka oli allekirjoittanut professori Harl Ryder, taloustieteen laitoksen esimies. Kirjeessä hän tarjosi minulle paik-

kaa *visiting assistant professorina* lukuvuodelle 1980–81. Arvasin, että hän oli saanut nimeni Vesa Kanniaiselta, joka pari vuotta aiemmin oli työskennellyt Brownissa ja josta myöhemmin tuli Helsingin yliopiston kansantaloustieteen professori.

Saara katsoi kirjettä ja sen jälkeen minua. Hänen ilmeestään tuli selväksi se, että hän ei alkuunkaan ymmärtänyt päätöstäni heittää kirje roskakoriin. Autossa matkalla kotiin lupasin seuraavana aamuna soittaa Vesa Kanniaiselle ja sen jälkeen kirjoittaa professori Ryderille. Kolme viikkoa myöhemmin minulla oli Brownin työtarjous kädessäni. He tarjosivat 19 000 dollarin vuosipalkkaa ja vähän apua matkakustannuksiin. Koska palkka olisi verotonta tuloa, todellinen tulotasoni paranisi hieman. Saaran päätös oli jo tehty, ja kesä kului sitten lähtövalmistelujen merkeissä.

Elokuun 21. päivänä astuimme koko perhe SAS:n Tukholman-koneeseen, josta jatkoimme Osloon ja sieltä edelleen New Yorkiin ja lopulta Eastern-yhtiön koneella Providenceen, Rhode Islandin osavaltioon Yhdysvaltain itärannikolle, runsaat 60 kilometriä Bostonista lounaaseen. Se ei ollut paras tapa päästä määränpäähämme, mutta se oli halvin. Laskeuduttuamme New Yorkiin saapuvien kansainvälisten lentojen terminaaliin oli hiostavan kuuma ja sattumalta jouduimme Alitalian Rooman-lennon jalkoihin. Tämä oli kaksikymmentävuotta ennen syyskuun 11. päivän terroritekoja, ja tullivirkailijat eivät etsineet pernaruttoa vaan gorgonzolaa.

Koska emme olleet tehneet etukäteisjärjestelyjä, ensimmäiset päivät paikan päällä Providencessa muodostuivat kiireisiksi. Asuimme viikon Holiday Inn -hotellissa, jossa poikamme Thomas oppi kävelemään. Parissa päivässä onnistuimme kuitenkin ostamaan auton, tummansinisen Oldsmobile Cutlass 5,7-litraisen dieselin, ja vuokraamaan itsellemme rivitalonpätkän Providencen eteläpuolella sijaitsevasta Warwickista, vanhan valtatien Post Roadin varrelta. Se piti vielä sisustaa ja mahdollisimman edullisesti.

Brownin yliopisto on perustettu vuonna 1764 baptistien vaihtoehtona korkeakirkolliselle Harvardille ja on yksi kahdeksasta *Ivy League* -yliopistosta. Se on suhteellisen pieni yliopisto, jossa tuolloin opiskeli noin 5 500 opiskelijaa ja tunnettu ennen kaikkea perustutkinnostaan, joka on yltänyt rankkauksissa ajoittain maan ykköseksi. Brownin kampus keskellä Providencea on monumentaalisine punatiilirakennuksineen ja *College Greeneineen* pieni pala Englantia keskellä Yhdysvaltain itärannikkoa. Lukuvuoden alkaessa University Heightsin kaupunginosa täyttyy Amerikan "parhaiden" perheiden lapsista sopivasti vähemmistöillä, ulkomaisilla opiskelijoilla ja todella fiksuilla keskiluokkaisilla nuorilla höystettynä.

Brownin taloustieteen laitos majailee Robinson Hallissa nelikerroksisessa, kahdeksankulmaisessa yliopiston entisessä kirjastorakennuksessa kampuksen länsilaidalla. Ylöspäin kapenevan muotonsa ja goottilaisten ikkunoidensa ansiosta se näyttää kirkon ja vesitornin risteytykseltä. Sisäpuolella sitä hallitsee neljä kerrosta korkea avara rotunda, jonka kattoon tohtoriopiskelijamme kerran juhlien yhteydessä ripustivat säkillisen värikopioituja kahdenkymmenen dollarin seteleitä. Heidän tarkoituksenaan oli antaa Milton Friedmanin *helicopter money* -käsitteelle konkreettinen muoto. Ikävä kyllä kaikki eivät pystyneet pitämään sormiaan kurissa ja pari päivää myöhemmin professori Ryder sai istua päivän Yhdysvaltain salaisen palvelun kuulusteluissa, kun joku oli maksanut hampurilaisensa helikopterirahalla.

Syyslukukaudella opetin kahta kurssia, peruskurssia *Economics 1* ja kotimaastakin tuttua *Economics 101:a*. Amerikkalaisia oli hauska opettaa. He vastasivat kysymyksiin ja eläytyivät käytännön esimerkkeihin, varsinkin jos niillä oli jotakin tekemistä oluen tai marihuanan kanssa. Parin viikon jälkeen huomasin kuitenkin, että minulla oli peruskurssilla suurehko miesopiskelijaporukka, joka istui takariveillä eikä juurikaan ottanut osaa keskusteluun. Monilla heistä oli kaiken lisäksi puolalainen tai muu etniseltä kuulostava sukunimi, ja he olivat melko vahvarakenteisia. Vasta kun porukan jäseniä kuukauden kuluttua alkoi ilmaantua auditorion eturiville jalka kipsissä, ymmärsin mistä oli kyse. *Ivy League* -yliopistot ovat ni-

mittäin keskenään sopineet tietyistä akateemisista minimiehdoista, joita sovelletaan yliopistojen edustusjoukkueisiin. Jalkapallojoukkueen päävalmentaja oli ilmeisesti kurssiopasta selatessaan päättänyt suositella pelaajilleen nuoren suomalaisprofessorin opettamaa peruskurssia, josta otaksuttavasti pääsisi helpolla läpi.

Robinson Hallin rotundan pohjakerroksessa vasemmalla olevien suurten tuplaovien päälle oli mustalla kirjoitettu *American Economic Review*. Kollegani George Borts oli jo kymmenen vuotta toimittanut alamme johtavaa aikakauskirjaa, mutta oli nyt luopumassa tehtävästä. Hänen toimituksellinen linjansa, joka antoi runsaasti tilaa taloudellisen teorian uusille ja ristiriitoja aiheuttaville sovelluksille varsinkin sosiologian alalla, oli joutunut perinteisemmin ajattelevien ekonomistien hampaisiin. Vaikka kollegani eivät aina, eivätkä varsinkaan Jerry Stein ja Hershel Grossman, tulleet erityisen hyvin toimeen keskenään, heitä yhdisti yksi asia: he eivät olleet keynesiläisiä. Brownin taloustieteen tiedekuntaa kutsuttiin Harvardissa tuolloin "*Chicago Eastiksi*". Joku, varmaankin frustroitunut, opiskelija oli itse asiassa kaivertanut Robinson Hallin kivirappuihin rahateorian kvantiteettiyhtälön MV=PT.

Luentojeni kasvava suosio johti lokakuussa yllättävään tarjoukseen. Eräs yliopiston dekaaneista soitti minulle ja kutsui minut lounaalle eleganttiin *Faculty Clubiin*, jossa olin käynyt vain kerran aiemmin. Söin yleensä lounaani kollegoitteni kanssa opiskelijakahvilassa, jossa salaatit olivat huomattavasti suurempia ja halvempia. Sain dekaanilta tietää, että Brownilla oli *Faculty Program,* jonka puitteissa yliopiston suurlahjoittajien opiskelijalapset kutsuttiin joka tiistai alkoholittomille kokkareille ohjelmasta vastaavan professorin kotiin, "jotta he eivät kokonaan menettäisi yhteyttä perinteiseen elämäntapaansa". Jos suostuisin yhdeksi hänen kanssaisännäkseen, yliopisto maksaisi minulle 2 000 dollaria vuodessa. Koska idea kuulosti hauskalta ja raha tulisi tarpeeseen, vastasin siltä istumalta kyllä.

Faculty Programin myötä saimme Saaran kanssa silloin tällöin kutsun myös Brownin presidentin virkahuvilalle, kun siellä vieraili

alumneja, yliopiston edustajiston jäseniä ja muita suurempia lahjoittajia. Eräässä tilaisuudessa elegantti, vanhempi harmaahiuksinen rouva tarttui minua käsivarresta ja kysyi, olenko professori Wahlroos. Saatuaan myönteisen vastauksen hän jatkoi: "*My husband and I are so ve-ery happy that you use professor Friedman's book in your class. It is so-o important that our son should learn more about the things we believe in. Thank you for that young man.*" Olin valinnut Milton Friedmanilta juuri ilmestyneen teoksen *Free to Choose* yhdeksi oppikirjaksi peruskurssilleni, mutta en ollut valmistautunut tällaiseen reaktioon. Minussa oli vielä sen verran radikaalia jäljellä, että en oikein pystynyt mieltämään itseäni "taantumuksen" agentiksi.

Olin ollut *Faculty Programissa* vasta pari viikkoa, kun 4. marraskuuta 1980 koitti vaali-ilta. Illanviettoon oli kutsuttu tavallista isompi joukko opiskelijoita ja siksi siihen oli varattu suurempi tila yhdestä opiskelija-asuntolasta. Kohta vaalihuoneistojen sulkeuduttua tv-ruudun ennustekartta alkoi muuttua siniseksi (se oli silloin republikaanien väri; jokunen vuosi myöhemmin media vaihtoi värit keskenään, ilmeisesti jotta demokraatit eivät leimautuisi "punaisiksi"). Tunnelma huoneessa laski laskemistaan ja vähän väliä kuului huudahduksia tyyliin: "How stupid can people be?". Huomasin kohta olevani tässä varakkaiden amerikkalaisnuorten joukossa lähes ainoana hymyssä suin. Yhdysvallat oli juuri ääntenvyöryllä valinnut 40. presidenttinsä, Ronald Reaganin.

Toisin kuin useimmat suomalaiset, olin varma, että pienempää liittovaltiota, markkinataloudellisia reformeja ja tiukkaa linjaa suhteessa Neuvostoliittoon edustava entinen Kalifornian kuvernööri osoittautuisi hienoksi presidentiksi. En joutunut pettymään: kahdeksan vuotta myöhemmin Yhdysvallat oli jättänyt 1970-luvun vastoinkäymiset taakseen, voittanut kylmän sodan ja Euroopassakin alettiin ottaa mallia *reaganomicsista*. Ironista kyllä Rhode Island oli yksi vain kahdeksasta osavaltiosta, jotka menivät Jimmy Carterille.

Vararehtorina

Akateemisesti Brownista muodostui minulle jälleen yksi vedenjakaja. Tuntui tietenkin mukavalta selviytyä hyvin opettajana yhdessä Yhdysvaltain parhaimmista yliopistoista. Seminaarien ja lounaskeskustelujen ilmapiiri oli sekin tutkimustyön kannalta hyvin stimuloivaa. Intuitiivinen antipatiani keynesiläisiä malleja kohtaan sai siellä lihaa luitten päälle. Hershel Grossman sovelsi rationaalisia odotuksia monisukupolvimalleihin kollegansa Jerry Stenin yrittäessä rakentaa uutta, asymptoottisen rationaalisille odotuksille perustuvaa makroteoriaa. Yhteistä heidän ja monien muiden uuden koulukunnan ekonomistien malleille oli se, että niissä perinteisen finanssipolitiikan elvytysvaikutukset hukkuivat muuttuneiden odotusten valtamereen. Minulle antoisinta oli kuitenkin rupatella klassisen monetaristin Bill Poolen kanssa, joka oli ikävä kyllä kevätlukukaudella virkavapaalla Washington D.C:ssä tehdäkseen myöhemmin loistavan uran Federal Reserven palveluksessa. Etuna kevään virkavapaudessa oli se, että sain hänen ison ja valoisan työhuoneensa käyttööni.

Pari vuotta aiemmin odottaessani painatuslupaa väitöskirjalleni olin ajan kuluksi päättänyt koota datamateriaalin, jonka pohjalta pystyin testaamaan Becker/Ehrlich-tyyppisen mallin omaisuusrikollisuuden määräytymisestä Suomessa. Toisin kuin rikosoikeuden professorit tyypillisesti väittävät, tuomioiden pituudella ja kiinnijäämisen todennäköisyydellä osoittautui olevan tilastollisesti merkitsevä vaikutus rikosten määrään. Itse en pitänyt tulosta erityisen kummoisena, mutta lähetin sen suomalaiseen *Sosiologia*-lehteen julkaistavaksi.

Se oli ensimmäinen vertaisarvioitavaksi jätetty artikkelini. Runsaan kuukauden kuluttua lehden päätoimittaja vahvisti kaikki sosiologeja koskevat ennakkoluuloni kieltäytymällä julkaisemasta sitä. Samalla sain kuulla, mitä mieltä hän oli sekä lähestymistavastani että minusta. Tästä "vertaisarvioinnista" terästäytyneenä kehitin estimointitekniikkaani, minkä seurauksena tulokset paranivat entisestään. Lähetin päivitetyn artikkelin Pohjoismaiden parhaimpaan taloustieteen aikakauskirjaan *Scandinavian Journal of Economicsiin*, joka heti julkaisi sen. Se julkaistiin parikymmentä vuotta myöhemmin myös Isaac Ehrlichin ja Zhiqiang Liun kokoomateoksessa *The Economics of Crime*. En ole sittemmin muuttanut käsitystäni sosiologiasta tieteenä enkä sosiologeista tutkijoina.

Ennen lähtöämme Yhdysvaltoihin olin myös jättänyt uuden käsikirjoituksen julkaistavaksi. Tuohon aikaan professorin pätevyyteen vaadittiin joidenkin näkemysten mukaan väitöskirjan lisäksi vielä toinenkin monografia. Kirjassani *The Economics of the Finnish Industrial Structure* tarkastelin ekonometrisin menetelmin kilpailun toimivuutta Suomessa. Se ei itsessään ollut erityisen mielikuvituksellinen työ, mutta poiki Brownin inspiroivassa ympäristössä joukon kansainvälisiä jatkojulkaisuja, joista yksi pääsi jopa oppikirjaan.

Toukokuussa 1981 lukuvuosi läheni loppuaan, mutta koska auton tuominen Suomeen ilman veroseuraamuksia edellytti vuoden oleskelua ulkomailla, vietimme kesän New Englandissa. Se oli erinomainen ratkaisu. Minulla oli aikaa tutkimustyöhön ja kirjoittamiseen samalla, kun perhe sai nauttia Jerusalemin ja Galileen loputtomilta tuntuvista hiekkarannoista Narragansettin lahden suulla. Opimme myös kantapään kautta, että pienistä kalastajakylistä ostettujen hummereiden keittäminen kotioloissa on hieman rapujen keittämistä vaikeampaa. Elokuun lopulla koitti lähdön hetki. Saara ja lapset lensivät Providencestä New Yorkiin, ja minä ajoin automme Port Elizabethiin, New Jerseyhyn kotiin laivattavaksi. Satamassa jouduin järjestämään takaluukun sisällöstä pikaisen huutokaupan, kun osoittautui, että auton oli oltava tyhjä. Onnekseni Yhdysvalloissa markkinat toimivat, jopa satama-alueen parkkipaikalla.

Hankenilla minua odottivat uudet haasteet. Palasin kansantaloustieteen vt. professoriksi, mutta samalla minut valittiin myös kor-

keakoulun vararehtoriksi, minkä myötä minusta tuli korkeakoulun hallituksen jäsen sekä opetus- ja tutkimusneuvoston puheenjohtaja. Siinä ominaisuudessa tein kovasti työtä Hankenin kansainvälistämiseksi sekä opetuksen ja tutkimuksen tason nostamiseksi. Tuloksiakin alkoi hiljalleen näkyä: tohtoriopiskelijoiden määrä kasvoi ja tutkimusraporttien määrä moninkertaistui. Mutta samalla jouduin törmäyskurssille eräiden vanhempien professorikollegojen kanssa, joita ärsytti kriittinen suhtautumiseni heidän ja laitostensa alisuoriutumiseen. Kansantaloustieteen ja rahoituksen laitokset tiivistivät yhteistyötään, ja yhdessä tohtoriopiskelijoiden Tom Berglundin ja Eva Liljeblomin kanssa, joista molemmista tuli myöhemmin professoreita ja Evasta jopa rehtori, perustimme rahoituksen tutkimusohjelman, jonka puitteissa Tompa rakensi suurehkon osakekurssien tietokannan tutkijoiden ja opiskelijoiden käyttöön.

Jouduin myös ajoittain tuuraamaan rehtori Wahlbeckia. Muistan erityisesti ruotsinkielisen pohjalaisosakunnan paneelikeskustelun, jossa puhuttiin Hankenin suunnitelmista perustaa rinnakkaisyksikkö Vaasaan. Jouduin virkani puolesta puolustamaan suunnitelmaa, jota en itse kannattanut. Paneelin avauspuheenvuorojen jälkeen puheenvuoroa pyysi murteesta päätellen pohjalainen opiskelija, joka kysyi, miksi puhun roskaa (muistaakseni hän käytti sanaa "*skit*"). "Mehän tiedämme, ettet ole tuota mieltä." Hän kertoi elämänsä onnellisimman päivän olleen se, jolloin hän sai tietää saaneensa opiskelupaikan Helsingin yliopistosta. Hän aikoi valmistuttuaan muuttaa takaisin synnyinseuduilleen, eikä voinut käsittää, mikseivät päättäjät ymmärtäneet miten tärkeätä nuorelle ihmiselle on laajentaa horisonttiaan. Se sai jäädä viimeiseksi kerraksi, kun suostuin julkisuudessa edustamaan muuta kuin omaa mielipidettäni.

Elämä Hankenilla oli hauskaa ja sopivan haasteellista, mutta jotakin puuttui. Ystäväni Bengt Holmström, joka sai paljon myöhemmin, vuonna 2016 taloustieteen Nobel-palkinnon, oli jo pariin otteeseen kysynyt minua vierailevaksi professoriksi Northwestern-

yliopistoon, jossa hän tuolloin opetti. Olin viisi vuotta aiemmin oppinut tuntemaan Benin Brysselissä, jossa työstin väitöskirjaani ja hän, valmistuttuaan tohtoriksi Stanfordista, teki tutkimustyötä CORE:ssa Université Catholique de Louvainissa. Akateemisen vuoden 1978–79 Beni oli viettänyt Hankenilla ennen siirtymistään Northwesterniin.

Beni on harvinaisen menestyksekäs ja lahjakas tutkija, jolla on tilillään monta keskeistä kontribuutiota moderniin organisaatio- ja kannustinteoriaan. Häneltä opin jo 1970-luvun lopulla *moral hazard* ja *adverse selection* -käsitteiden merkityksen. Astuttuani myöhemmin Sammon johtoon ne vaikuttivat huvittavaa kyllä ratkaisevalla tavalla käsitykseeni vahinkovakuutustoiminnan kehittämispotentiaalista. Benillä on ollut ainutlaatuinen kyky kyseenalaistaa varsinkin Suomessa yleisesti hyväksytyn talousteorian johtopäätöksiä ja ehdottaa vaihtoehtoisia selitysmalleja, jotka useimmiten ovat osoittautuneet paremmiksi. Olen vakuuttunut siitä, että pankkijärjestelmämme kansainvälinen säätelymekanismi olisi muodostunut huomattavasti toimivammaksi, jos Benin kriittisiä puheenvuoroja, joissa hän problematisoi transparenssin siunauksellisuuden, olisi kuunneltu tarkemmin. Samaa voi todennäköisesti sanoa myös edustuksellisesta demokratiastamme.

Helmikuussa 1983 päätin soittaa Benille, ja kuukautta myöhemmin pöydälläni oli Kellogg Graduate School of Managementin taloustieteen laitoksen esimiehen Mark Satterthwaiten allekirjoittama työtarjous. Suunnitellessamme Saaran kanssa muuttoamme Chicagoon Northwesternin, jossa toimisin vierailevana *associate professorina*, Beni sai hienon työtarjouksen Yalen vastaperustetulta Business Schoolilta. Ajatus siitä, että viettäisimme enemmän aikaa yhdessä ei siten toteutunut suunnitellusti. Saimme kuitenkin viettää ikimuistoisen joulun Annelin ja Benin luona Guildfordissa, Connecticutissa.

North by Northwestern

Providencen kokemuksesta viisastuneena valmistauduimme nyt muuttoomme hiukan huolellisemmin. Holmströmit vuokrasivat meille asunnon Deerfieldistä, kymmenen kilometrin päässä kampukselta, ja minä tilasin Mersun Saksasta Yhdysvaltoihin toimitettavaksi. Syyskuun 19. päivänä 1983 lensin New Yorkin kautta Baltimoreen ja yövyin motellissa. Ostin aamulla kannettavan radionauhurin, *ghetto blasterin,* pysyäkseni hereillä uudessa autossani, josta puuttui audiojärjestelmä, hyppäsin ratin taakse ja ajoin Youngstowniin, Ohioon ja sieltä seuraavana aamuna edelleen Chicagon O'Haren lentokentälle, jonne Saara ja lapset saapuivat TWA:n lennolla Lontoosta.

Vuodestamme Chicagon North Shorella ei tullut Brownin kaltaista kulttuurishokkia, mutta se oli akateemisesti sitäkin antoisampi. Northwesternin kampus sijaitsee luonnonkauniilla Michiganjärven rannalla Evanstonin kaupungissa, jonka raja Chicagoon kulkee pitkin Howard Streetiä. Sen etelälaita oli täynnä ravintoloita ja viinakauppoja. Evanston on nimittäin *Woman's Christian Temperance Unionin* kotipaikka ja liittovaltion kieltolain kumoutumisen jälkeen raittiusseura oli 1930-luvulla onnistunut kieltämään alkoholijuomien myynnin ja kulutuksen kaupungin alueella. Kielto ei kuitenkaan tehnyt opiskelijaelämästä yhtään toisenlaista kuin mitä se oli ollut Brownissa.

Vaikka Northwesternillä oli arvostettu *undergraduate*-ohjelma, se oli kuuluisa ensiluokkaisista *graduate*-kouluistaan journalistiikassa (Medill); liiketaloustieteessä (Kellogg) ja lääketieteessä. Opettaminen Kelloggissa oli vieläkin hauskempaa kuin Brownissa, koska opiskelijat olivat keskimäärin viitisen vuotta vanhempia ja joutuivat maksamaan MBA-tutkinnostaan paljon. Se teki heistä tietenkin vaativaisia ja aktiivisia. Pääsyä kursseille rajoitettiin huutokauppamenettelyllä. Maksaessaan lukukausimaksun jokainen opiskelija sai muistaakseni 60 pistettä, joilla hän sai

tehdä tarjouksia eri kursseille pääsystä. Suosituimmat kurssit, kuten professori Philip Kotlerin *Marketing Management*, maksoivat yleensä täydet 60 pistettä monen vähemmän suositun kurssin ollessa ilmaisia.

Northwestern käytti kolmen lukukauden järjestelmää, jossa ahkerimmille oli tarjolla kursseja vielä neljännenkin, kesälukukauden aikana. Ensimmäisellä lukukaudellani kurssini eivät varmaankaan maksaneet paljoakaan, mutta lyötyäni talvilukukaudella jopa Phil Kotlerin saamalla opiskelijoiltani keskimäärin yli 6,5/7 pistettä markkina-arvoni nousi. Eräs merkki tästä oli se, että minulle tarjottiin tilaisuutta opettaa *Economics 101* myös kesälukukauden aikana 3 850 dollarin korvausta vastaan. Rahat tulivat taas tarpeeseen ja suostuin heti. Samalla sain myös seuraajia Kelloggin rahoituksen laitoksen nuoremmista professoreista, jotka pyysivät saada osallistua luennoilleni oppiakseen opettamista.

Tutkimusympäristö oli, mikäli mahdollista, vieläkin vaativampi kuin Brownissa. Toisin kuin siellä, useimmat kollegani MEDS (*Managerial Economics and Decision Sciences*) -laitoksella olivat matemaattisia mikrotaloustieteilijöitä. Kirkkain tähti oli Roger Myerson, joka sai Nobel-palkinnon 2007. Kollegani Nancy Stokeyn kautta sain myös tutustua Chicagon yliopiston Robert Lucasiin, jonka kanssa hän seurusteli ja joka vuonna 1995 sai hyvin ansaitun Nobelinsa. Sain tietenkin vaikutteita haastavasta ympäristöstä, mikä heijastui tutkimustyöhöni ja tuotti pari hyvää kansainvälistä julkaisua. Samalla rahoituksen tutkimusohjelma Hankenilla kasvoi ja alkoi tuottaa tuloksia. Eva Liljeblom tuli kevättalvella pariksi kuukaudeksi Evanstoniin työstämään yhteisiä projektejamme ja väitöskirjaansa.

Takaisin Suomeen

Eva Liljeblomin lähdettyä lukuvuosi alkoi hiljalleen lähestyä loppuaan, ja Saaran ja minun oli päätettävä, mitä tekisimme seuraavaksi. Päätöksestä tuli hieman odotettua vaikeampi, kun Kelloggin rahoituksen laitoksen esimies Stuart Greenbaum maaliskuun lopulla astui työhuoneeseeni. MEDS ja Finance jakoivat kerroksen Arthur Andersen Hallissa, ja nyt professori Greenbaum ehdotti, että siirtyisin heidän puolelleen. Minulle tarjottiin vakituista rahoituksen apulaisprofessuuria. Parin päivän ajan mietimme Saaran kanssa talon hankkimista Evanstonista tai viereisistä Wilmettesta tai Winnetkasta. Mutta kohta hitaana tunnettu suomalainen professoreiden nimitysmenettely yllätti meidät myönteisesti.

Vajaa vuosi aikaisemmin, ennen lähtöämme Chicagoon, sekä Hanken että Helsingin yliopisto olivat laittaneet vapaana olleet kansantaloustieteen professuurinsa hakuun. Beni Holmström, minä ja pari muuta haimme virkoja olettaen, että prosessi veisi vuosia. Yliopistot kuitenkin yhdistivät hakunsa ja asiantuntijalausunnot saatiin jo huhtikuussa. Kaikki kolme asiantuntijaa pitivät Beniä ja minua pätevinä, yksi jopa huvittavaa kyllä asetti minut ensimmäiselle sijalle. Pääsimme heti Benin kanssa sopimukseen, jossa hän perui Hankenin hakemuksensa ja minä vuorostani yliopiston hakemukseni.

Päätös Suomeen paluusta ei siksi loppujen lopuksi muodostunut vaikeaksi. Tyttäremme oli Deerfieldissä käynyt esikoulua ja nyt piti päättää, missä hän aloittaisi varsinaisen koulunsa. Uuden viran myötä Suomi tuntui luontevalta valinnalta. Parin kuukauden kuluttua nimitykset olivat valmiita, ja minusta tuli 31-vuotiaana kansantaloustieteen professori. Useimmat ylemmät virkanimitykset kuuluivat tuolloin tasavallan presidentille. Minulla on vielä tallessa puolen neliömetrin kokoinen, sinetillä ja Mauno Koiviston allekirjoituksella varustettu nimityskirjeeni. Beni Holmström ei hoitanut virkaansa päivääkään, minäkin vain runsaan vuoden.

Suomeen palasimme syyskuun lopulla Floridan-loman ja Holmströmien Guildfordin kodissa vietettyjen päivien jälkeen. Hankenilla minua odotti yllätys. Lasse Wahlbeck oli terveyssyistä päättänyt siirtyä eläkkeelle ja hänen seuraajansa vaali oli vain parin päivän päässä. Vielä suurempi yllätys oli se, että olin toinen pääehdokkaista. Ehtimättä itse edes ottaa kantaa ehdokkuuteeni hävisin rehtorinvaalin kymmenellä äänellä professori Alf-Erik Lerviksin neljäätoista vastaan. Olin saanut kaikki edustajiston helsinkiläisopiskelijoiden äänet ja kourallisen nuorempien opettajien ääniä. Vanhempi professorikunta ja korkeakoulun virkamiehistö äänesti, ilmeisesti lähinnä muutoksen pelossa, minua vastaan. Otin tämän vastoinkäymisen rauhallisesti. Jos minulle olisi annettu enemmän aikaa, olisin todennäköisesti voinut voittaa vaalin. Mutta en ollut ollenkaan varma, että halusin rehtoriksi.

Minulla alkoi nimittäin olla paljon muutakin meneillään. Rahoituksen tutkimusprojekti pyöri täysillä kierroksilla ja tuotti melko tasaiseen tahtiin julkaisuja. Max Jakobson oli pyytänyt minua puhujaksi syksyn Elinkeinoelämän valtuuskunnan (EVA) päiville Finlandia-talolle ja pari kuukautta myöhemmin solmin konsultointisopimukset Jaakko Pöyryn ja Wärtsilän kanssa. Minulle tarjottiin myös ensimmäisiä vaatimattomia luottamustehtäviä Lohja Oy:n tilintarkastajana ja SKOP-Rahoituksen hallintoneuvoston jäsenenä. Kohta edessä olisi suurempia haasteita. Huvittavaa kyllä viimeinen kansainvälisesti julkaistu tieteellinen artikkelini oli *Money and Prices in a Small Economy*, jossa melko vaativalla ekonometrisellä mallilla tutkin rahapolitiikan syy- ja seuraussuhteita. Tulokset olivat kiinnostavia ja antoivat ymmärtää, että Suomen Pankin liikkumavara oli selvästi pienempi kuin yleisesti oletettiin. Kuusi vuotta myöhemmin tuo johtopäätös osoittautui ilmeisen oikeaksi, kun vahvan markan politiikka kärsi haaksirikon ja markka menetti lopulta kolmanneksen arvostaan.

4

ALEKSANTERINKADULLE

Kevättalvella 1979, kohta väitöstilaisuuteni jälkeen, lähdimme Saaran kanssa pitkän viikonlopun viettoon Anttolaan, hänen isänsä rovasti Uuno Litmasen tilalle Punkaharjun Saukonsaaressa. Tyttäremme Nina oli runsaan vuoden ikäinen ja elokuussa hänelle oli tulossa veli. Koska ei ollut metsästysaika, vietimme lauantaipäivän kotosalla ja illansuussa oli taas saunan vuoro. Se oli appeni talossa lähes jokailtainen rituaali. Hän oli aidosti vanhan liiton miehiä, sodassa pioneerivänrikkinä vakavasti haavoittunut sääminkiläisten hengellinen johtaja. Hänen kansakoulunsa oli ollut monen taipaleen takana, ja oppikoulunsa hän suoritti Mikkelin lyseossa Ahti Karjalaisen kämppäkaverina.

Uuno oli tietenkin hyvillään siitä, että hänen vävynsä oli väitellyt nuorella iällä. Mutta suurta ymmärrystä urasuunnitelmilleni häneltä ei herunut. "Mitä sinä nyt olet ajatellut tehdä?" hän kysyi minulta saunan lauteilla. Suunnitelmani korkeakoululle jäämisestä joksikin aikaa siirtyäkseni sitten ehkä elinkeinoelämän palvelukseen ei hänen korvissaan kuulostanut erityisen kunnianhimoisilta. "Oletko ajatellut politiikkaa?" oli hänen jatkokysymyksensä. 1970-luvun Suomessa, ja varsinkin keskustan sydänmailla, väitöskirja oli pääsylippu valtakunnan näköalapaikoille. Kun kerroin, että en ollut sitä vakavissani harkinnut, hän oli selvästi hieman pettynyt.

Politiikan sijaan olin väitöskirjan painatuslupaa odotellessani kirjoittanut kolmelle tuon ajan tärkeälle yritysjohtajalle kysyäkseni, olisiko heillä valmistuttuani tarjottavana minulle töitä. Kaksi heistä

oli minulle lapsuudenkodistani etäisesti tuttuja. Uolevi Raadelta sain heti vastauksen, että Nesteellä ei ollut avoinna sopivia työpaikkoja, Mika Tiivola lähetti minut Yhdyspankin henkilöstöjohtajan Eero Pynnösen puheille ja Tankmar Horn järjesti minulle tapaamisen Wärtsilän toimitusjohtajan Tor Stolpen kanssa. Keskustelut Wärtsilän kanssa strategisen suunnittelijan toimesta jatkuivat parin kuukauden ajan ilman tulosta, ja Eero Pynnösen ajatus siitä, että aloittaisin konttorijohtajana, ei tuntunut houkuttelevalta.

Kuusi vuotta myöhemmin kirjeenvaihto tuotti kuitenkin tuloksen. Kun maaliskuussa 1985 palasin Hankenilla luennolta, assistenttini Myrna Hermansson kertoi pääjohtaja Tiivolan tavoitelleen minua. Soitin heti hänen sihteerilleen, joka kertoi pääjohtajan haluavan tavata minut. Sovimme tapaamisesta 26. huhtikuuta ja jäin arvuuttelemaan, mitä asiaa Tiivolalla voisi minulle olla.

Noiden kuuden vuoden aikana oli tietenkin tapahtunut yhtä ja toista. Olin edennyt akateemisella urallani ja esiintynyt jonkin verran myös julkisuudessa. Syyskuussa 1983, kun Harry Berner oli kutsunut minut puhujaksi Berner-yhtiön satavuotisjuhlaseminaariin yliopiston juhlasalissa, olin huomannut Mika Tiivolan yleisön joukossa. Varsinainen pääpuhuja, presidentti Reaganin talousneuvonantaja William Niskanen kärsi *jet lagista* ja Kikkoman-yhtiön puheenjohtaja herra Mogi oli, kuten japanilaiset yleensä, huono puhuja. Onnistuin siksi lähes tahtomattani varastamaan show'n. Sen johdosta Harry piti itseään, tietyllä pienellä oikeutuksella, yhtenä urani arkkitehdeistä. Samana vuonna olin myös osallistunut Sitran talouspolitiikan johtamiskurssille, jolla olin tutustunut Mikan vaimoon, kauppaneuvos Satu Tiivolaan. Satu oli piinkovan liikenaisen maineessa, mutta tuntui siltä, että tulimme hyvin toimeen. Pankkiiriurani ensivuosina sainkin usein kuulla, että karriäärini varsinainen alullepanija ei ollut suinkaan Mika vaan Satu Tiivola.

Kun ilmoittauduin Yhdyspankin pääkonttorin vahtimestareille, minut ohjattiin johtokunnan kerroksen "salonkiin", rumasti

sisustettuun neuvotteluhuoneeseen, joka lähivuosina tulisi minulle hyvinkin tutuksi. Parin minuutin kuluttua Mika Tiivola astui sisään ja ohjasi minut istumaan oranssille sohvalle. En ollut tiennyt, että hänen ruotsin kielensä oli lähes täydellinen. Pienen *small talkin* jälkeen hän viittasi kuuden vuoden takaiseen kirjeeseeni valittaen sitä, että pankilla ei tuolloin ollut mitään sopivaa tarjottavana. Nyt tilanne oli kansainvälistymisen ja *Scandinavian Banking Partners* -yhteistyön myötä muuttunut. Pankin johtokunnassa työstettiin juuri suurta organisaatiomuutosta ja siksi hänellä ei vielä ollut mitään konkreettista ehdotettavanaan. Huomattuaan pienen pettymykseni hän jatkoi kertomalla tietävänsä, että tapaan kohta pankinjohtaja Erik Stadighin. "Voitte keskustella näistä teemoista ja viedä asiaa eteenpäin. Tunnen suurta luottamusta Erikiä kohtaan ja hänen vastuualueensa pankissa tulee kasvamaan."

Pankin valuuttapäällikkö Björn "Nalle" Ekman oli tosiaankin pari kuukautta aiemmin kutsunut minut lounaalle pyytääkseen minua esiintymään 29. huhtikuuta pankin suurasiakastilaisuudessa Vuosaaren Unitas-opistolla. Tilaisuuden isäntinä toimisivat Erik Stadigh ja varatoimitusjohtaja Paavo Laitinen, pankin kansainvälisen liiketoiminta-alueen johtaja. Paavo oli juuri palannut Maailmanpankin kokouksesta Washingtonista ja raportoi siitä puheessaan. Itse puhuin Reaganin ja Thatcherin talouspolitiikasta ennustaen sille menestystä. Erik päätti tilaisuuden puhumalla lyhyesti valuuttariskien hallinnasta lainaten päätteeksi tuolloin hyvin suosittua *Hill Street Blues* -poliisisarjaa: "*Remember, let's be careful out there.*"

Tilaisuuden jälkeen Erik ja minä istahdimme kaksistaan pieneen kahvipöytään toisen kerroksen suurten ikkunoiden viereen. En entuudestaan tuntenut Erikiä; tiesin vain, että hänelle pari vuotta sitten oli tarjottu Helsingin Osakepankin toimitusjohtajuutta, josta hän oli kieltäytynyt. Erik oli elegantti brittiläishenkinen herrasmies, jonka sormien lomassa paloi lähes aina Kent-merkkinen savuke ja jonka kasvoilla usein oli pieni, sarkasmiin viittaava hymy.

Hänen kanssaan olisi kyllä helppo tulla toimeen, ajattelin. Rupateltuamme hetken radikaalivuosistani, joista *Hufvudstadsbladet* oli hiljattain tehnyt suurehkon jutun, hän meni asiaan. Uudessa organisaatiossa hän tulisi saamaan vastuulleen joukon uusia liiketoimintoja, muun muassa osakevälityksen ja pankin investoinnit. Osakevälitys oli jo yhtiöitetty erilliseksi Unitas Oy -nimiseksi tytäryhtiöksi, jota aiottiin kehittää investointipankin suuntaan. Olisinko minä kiinnostunut sen toimitusjohtajuudesta?

Olin vilkaissut Yhdyspankin vuosikertomusta ja huomannut, että pankin johtajisto oli varsin hierarkkisesti organisoitu. Tiivolan alaisuudessa oli pankin johdossa viisi tasoa: toimitusjohtaja, varatoimitusjohtajat, johtokunnan varsinaiset jäsenet, varajäsenet ja lopulta tytäryhtiöiden toimitusjohtajat. Olin päättänyt tähdätä alhaalta laskien kakkostasolle, johtokunnan varajäseneksi. Minulla oli siksi vastaukseni valmiina: "Työ kuulostaa hyvin mielenkiintoiselta ja olen tarjouksesta hyvin imarreltu. Olen kuitenkin hiukan huolissani siitä, että jäisin perinteisestä pankkitoiminnasta sivuun. Koska minulla ei ole kokemusta lattiatasolta olisi varmaankin eduksi, jos minulla myös olisi suora kytkös itse pankkiin." Katsoin Erikiä ja oli ilmeistä, että hän ymmärsi, mitä tarkoitin. Ehkä vastaukseni oli odotettu. Keskustelumme jäi siksi lyhyeksi, ja Erik lupasi palata pian asiaan.

Noin viikkoa myöhemmin Mika Tiivolan sihteeri soitti minulle. Pääjohtaja halusi tavata uudelleen ja ehdotti tapaamispäiväksi 22. toukokuuta, mikä tietenkin sopi minulle. Kello 10.55 ilmoittauduin taas alakerran vahtimestarille, joka vei minut toisen kerroksen odotushuoneeseen. Parin minuutin jälkeen huoneeseen ilmaantui toinen vahtimestari, joka pyysi minua seuraamaan häntä. Otettuaan parikymmentä askelta pitkin käytävää kohdassa, jossa se muodosti ikään kuin terassin pankkisalin yläpuolelle, hän pysähtyi oven eteen, avasi sen ja pyysi minua astumaan sisään. Huone oli suurempi kuin edellisellä kerralla, ehkä parikymmentä metriä pitkä. Sitä hallitsi vihreäsarkainen, pitkä pöytä, jonka ympärillä

oli seitsemäntoista nahkapäällysteistä tuolia. Seinät olivat muotokuvien peitossa. Tunnistin heti Rainer von Fieandtin, Göran Ehrnroothin ja Mika Tiivolan. Johtopäätös oli ilmeinen: tämä oli Yhdyspankin johtokunnan huone, minkä täytyi merkitä sitä, että "uhkapelini" oli onnistunut.

Juuri sillä hetkellä ovi avautui ja Mika Tiivola astui sisään. Tervehdittyään hän meni pöydän päädyssä olevan, hieman muita korkeamman tuolin luo ja pyysi minua istumaan oikealle puolelleen. Täytettyään kaksi lasia vedellä ja ojennettuaan toisen minulle hän viittasi keskusteluuni Erik Stadighin kanssa. Hän totesi, että organisaatiomuutos oli nyt käytännössä valmis ja siksi oli hyvä hetki jatkaa keskusteluamme. Pankki oli huomattava omistaja monessa pörssiyhtiössä ja oli nyt päättänyt ryhtyä hallinnoimaan sijoitusvarallisuuttaan entistä aktiivisemmin. Vastuu tästä oli tarkoitus uskoa uudelle johtokunnan varajäsenelle. Käytännössä ero johtokunnan varsinaisten ja varajäsenten välillä oli varsin pieni, jatkoi Tiivola ja katsoi minua varmistuakseen siitä, että tarjous sai hyvän vastaanoton. Ennen lopullista keskusteluamme pankkiin siirtymisestäni minun olisi kuitenkin syytä tavata toimitusjohtaja Ahti Hirvonen.

Tiesin Hirvosesta vain sen, että hänellä oli it-tausta ja että hän oli pari vuotta aiemmin kokenut jonkinlaisen uskonnollisen heräätyksen. Kun astuin viikkoa myöhemmin hänen työhuoneeseensa, hän aloitti toteamalla olevansa vain maisteri eikä tohtori, mutta toivoi kuitenkin ikäeroomme viitaten saavansa ehdottaa sinunkauppoja. Hyväksyin tietenkin heti hänen tarjouksensa. Oli vaikea olla huomaamatta, että hän oli koko ajan varpaillaan. Vaikka Tiivolakaan ei ollut mikään väkijoukkojen villitsijä, ero Hirvoseen oli silti ilmeinen. Tiivolalla oli eräänlaista luonnollista auktoriteettia, johtajuutta. Hirvonen taas sai minut ihmettelemään, miten selviytyisin organisaatiossa, joka valitsee hänenlaisensa toimitusjohtajan.

Karisman puutteensa Hirvonen yritti kompensoida esiintymällä taloushallinnon teknokraattina. Istahdettuamme hänen työ-

huoneensa neuvottelupöydän ääreen hän veti esiin kaksi värikästä organisaatiokaaviota ja alkoi selittää niitä minulle. "Mika Tiivola on jäämässä eläkkeelle", hän kertoi reaktiotani tarkkaillen: "Sinutkin on julkisuudessa mainittu seuraajaehdokkaana." Purskahdin nauruun ja muistutin häntä siitä, että kollegallani Pentti Kourilla näytti olevan mediassa paljon enemmän kannattajia. Vastaukseni sai selvästikin Ahdin hieman hämilleen. Seuraavaksi hän veti esiin toisen paperin, jossa oli pankin lisäksi lueteltuna joukko suomalaisia teollisuusyhtiöitä. "Pääjohtaja käyttää nykyään vain pienen osan ajastaan pankissa. Hän keskittyy puheenjohtajuuksiensa kautta pankkia ympäröivään yritysryhmään." Viesti oli selvä, pankkia ei enää johtanut Tiivola, vaan toimitusjohtaja Hirvonen, ja hänen johtamisvälineensä oli uusi "operatiivinen johtoryhmä", jonka jäseninä hänen lisäkseen oli kolme varatoimitusjohtajaa. Tavattuani nyt Tiivolan pari kertaa se ei tuntunut aivan uskottavalta.

Viimeisen neuvotteluni Tiivolan kanssa kävin lounaan merkeissä 20. kesäkuuta pääjohtajan kabinetissa Aleksanterinkatu 36:ssa. Läsnä oli myös Ahti Hirvonen, ja siksi puhuimme tällä kertaa suomea. Syötyämme alkuruoan Tiivola esitti tarjouksensa. Minut oli tarkoitus nimittää johtokunnan varajäseneksi, ja saisin vastuulleni pankin osakesijoitukset, minkä lisäksi minut valittaisiin parin tytäryhtiön hallitukseen ja sisäisiin komiteoihin. Palkkaa saisin runsaat kaksi kertaa enemmän kuin professorina. Hyväksyin tarjouksen siltä istumalta.

Osakesijoitukset eivät olleet perinteisesti näytelleet merkittävää osaa Yhdyspankin toiminnassa. Pankki oli merkittävänä osakkaana useassa teollisuusyhtiössä, mutta salkkua ei hallinnoitu aktiivisesti. Minun kannaltani uudessa vastuualueessa oli kaksi hyvää puolta. Se tarjoaisi varmasti hyvän näköalapaikan pankkia ympäröivään yritysryppääseen, ja koska aktiivista kauppaa ei aiemmin ollut käyty, kokemuksen puutteeni ei muodostuisi suureksi ongelmaksi. Työ voisi osoittautua kiinnostavaksi. Osakekauppa oli maailmalla kas-

vanut nopeasti 1980-luvulla. Ei ollut vaikeaa ennustaa, että tulevat vuodet olisivat Helsingissäkin vauhdikkaita.

Nimitykseni julkistettiin pankin hallintoneuvoston kokouksen jälkeen 11. syyskuuta. Isäni huolimattomista puheista johtuen uutinen oli jo pari päivää aiemmin vuotanut lehdistöön. Siitä huolimatta se sai osakseen melko lailla huomiota. *Kauppalehden* pilapiirroksessa Mika Tiivolalla oli uusi oikea käsivarsi, jonka päässä oli vaikeasti tunnistettavissa oleva parrakas tohtorihattuinen hahmo. Jotta vitsi olisi lukijoiden ymmärrettävissä, käsivarteen oli kirjoitettu Wahlroos. Minulla itselläni oli aivan toisenlainen kuva tulevista työtehtävistäni. Loppujen lopuksi *Kauppalehti* oli kai enemmän oikeassa.

Päätöksenteon sietämätön keveys

"Ihmettelin pitkään, miten päätökset oikeastaan tehdään Yhdyspankissa", kertoi entinen kollegani Jaakko Iloniemi istuessamme whiskygrogit käsissämme hänen kotonaan Liisankadulla illallisten jälkeen joskus 1990-luvun keskivaiheilla, kun olimme molemmat jo jättäneet pankin taaksemme. "Hiljalleen ymmärsin, että kyseessä oli eräänlainen *management by conspiracy*, jossa yksin tai ryhmässä piti sopivin anekdootein tai uhkakuvin johdatella Mika Tiivolan päätöksentekoa". Iloniemen kuvauksessa oli jonkin verran perää. Päätöksenteko oli pankissa huomattavasti keskittyneempää kuin Iloniemelle tutummassa ulkoasiainhallinnossa. Varsinaisia kollegiaalisia päätöksiä ei pankissa juuri koskaan tehty. Kohta sinne tultuani sain oppia, että johtokunta oli tosiasiassa vain ryhmä herrasmiehiä, joista toisilla oli pääsy pääjohtajan puheille, toisilla taas ei.

Jaakon kommentista paistoi kuitenkin läpi myös pieni katkeruus. Loistavan diplomaattiuran jälkeen ura Yhdyspankin johtokunnassa ei ollut muodostunut sellaiseksi kuin hän oli odottanut.

Jaakko oli briljantti analyytikko, hänellä oli laaja kontaktiverkko ja erinomainen kynä; hänen kanssaan oli aina nautinto keskustella asiasta kuin asiasta. Ei ollut hänen vikansa, että David Rockefellerin kaltaisia pankkiiri-valtiomiehiä ei enää tarvittu – ei ainakaan Mika Tiivolan rinnalle. Siksi hänen luonnehdintansa päätöksenteosta Yhdyspankissa ei sittenkään aivan osunut maaliin. Liikeelämässä tehdään harvoin kollegiaalisia päätöksiä. Yleensä päätökset syntyvät juuri Jaakon kuvaamalla tavalla, keskustelussa parin kolmen johtajan kesken, joista yksi kantaa lopulta päätöksestä vastuun. Mutta se ei tee päätöksenteosta konspiratiivista, ei ainakaan sanan perinteisessä merkityksessä.

Poikkeuksellisesti päätöksenteko kuitenkin oli konspiratiivista myös Yhdyspankissa. Hyvä esimerkki on tarina siitä, miten Ahti Hirvonen tuli valituksi pankin toimitusjohtajaksi. Se oli kysymys, jota olin ihmetellyt ensitapaamisestamme lähtien. Vastauksen sain pari vuotta myöhemmin Erik Stadighilta. 1980-luvun alussa pankilla oli ollut pääjohtaja ja neljä varatoimitusjohtajaa, joista Ahti oli yksi, mutta ei erillistä toimitusjohtajaa. Mika Tiivolan käyttäessä yhä enemmän aikaa luottamustehtäviinsä yksi varatoimitusjohtajista, pankin hallintojohtaja Henrik Nybergh, päätti tarttua tilaisuuteen.

Henrik oli määrätietoinen ja melko itseriittoinen mies, jolla oli laajan suomenruotsalaisen säätiömaailman verkostonsa ansiosta suora pääsy nurkkahuoneeseen. Hän lähti sinne mukanaan viesti, jonka hän kertoi tulleen hallintoneuvostosta. Pankki tarvitsi operatiivisen johtajan, toimitusjohtajan. Totta tai ei, johtopäätös oli selvä: pääjohtajan olisi hyvä ennakoida tuleva tilanne ja nimittää itselleen kakkosmies ennen kuin aloite siirtyisi hallintoneuvostolle. Sanomattakin oli selvää, että hyvä ehdokas oli käden ulottuvilla.

Tiivola kiitti lämpimästi tiedosta ja lupasi miettiä asiaa. Joitakin viikkoja myöhemmin hän kutsui Henrikin uudelleen huoneeseensa, jonne tämä varmaankin asteli rinta rottingilla. Siellä pääjohtaja pyysi häntä istumaan vaaleansiniselle sohvalleen, kiitti vielä kerran

lämpimästi aloitteesta ja kertoi sitten päättäneensä seurata hänen neuvoaan. Samana iltana hän tulisi ehdottamaan hallintoneuvostolle toimitusjohtajan nimittämistä. Pienen paussin jälkeen hän lisäsi, että Ahti Hirvonen oli suostunut tehtävään. Halutessaan Tiivola oli myös konspiratiivisen päätöksenteon mestari.

Vaikka en vielä ollut päässyt nurkkahuoneeseen muuta kuin tervetuliaiskäynnille, tämä kaikki oli minulle uutta ja jopa ihmeellistä. Tulinhan minäkin tavallaan valtionhallinnosta, jossa päätöksiä tehdään esittelystä. Tosin pankissakin oli käytössä keltainen lomake, jonka teksti kopioitui kahdelle valkoiselle lomakkeelle ja jonka oikeaan ylänurkkaan piti kirjata esittelijän nimi ja päivämäärä. Sillä vietiin asioita johtokunnan jokaviikkoisen kokouksen päätettäväksi. Todellisuudessa sitä käytettiin vain rutiiniasioissa, kuten kiinteistökaupoissa tai sivukonttoripäälliköitä ja piirijohtajia nimitettäessä. Suuremmat asiat käsiteltiin pienemmässä piirissä ja viime kädessä nurkkahuoneessa. Tämän jälkeen päätös laitettiin johtokunnan esityslistalle, mikä merkitsi sitä, että johtokuntaa informoitiin asiasta ja että se merkittiin pöytäkirjaan.

Kollegoillani oli ainakin kolme eri teoriaa pankin päätöksentekoprosessista. Mielikuvitukseton mutta hyvin ystävällinen talousjohtaja Risto Wartiovaara piti tärkeimpänä olla läsnä johtokunnan yhteisellä lounaalla, koska "siellä päätökset tosiasiallisesti tehdään". Toisen joviaalin kollegan, markkinoinnista vastaavan Markku Mikkolan mukaan johtokunnan "mattokerroksen" käytävä oli päätöksenteossa keskeisessä asemassa. Johtokunnan päätökseen tarvittiin hänen mukaansa kolmen jäsenen yhteisymmärrys, ja ne kaksi muuta löytyivät yleensä käytävältä.

Johtokunnan työjärjestyksen mukaan päätettäviksi tulevat asiat valmisteltiin kuitenkin työvaliokunnassa, jonka jäseniä olivat pääjohtaja, toimitusjohtaja ja kolme varatoimitusjohtajaa. Tullessani pankkiin olin itsekin vakuuttunut siitä, että juuri näin se toimii. Onnekseni jouduin kohta asioiden keskiöön ja huomasin, että tämäkään teoria ei pitänyt paikkaansa. Päätökset tehtiin nimittäin

siellä, missä ne oli tehtävä, yleensä pääjohtajaa konsultoiden ja viime kädessä hänen antaminsa valtuuksin. Kun itse neljä vuotta myöhemmin tulin työvaliokunnan jäseneksi, sen vaikutusvalta kasvoi. Se ei kuitenkaan johtunut minusta vaan siitä, että pankki samalla sai uuden pääjohtajan, jolle päätösten tekeminen oli vaikeampaa kuin Tiivolalle.

Välttämätön edellytys keskitetyn mutta joustavan päätöksentekojärjestelmän toimivuudelle on luottamus. Yksittäisten johtajien on luotettava esimiehiinsä, ja näiden on vuorostaan voitava luottaa heidän ammattitaitoonsa. Mikäli alaiset pelkäävät esimiehensä välttävän vastuuta epäonnistuneista päätöksistä ja jättävän ne siksi alaistensa vastuulle, he alkavat varoa päätösten tekemistä. Tässä suhteessa tunsin itse aina suurta luottamusta Mika Tiivolaan. Hän oli juristi mutta myös kadettikoulun käynyt ja sodan nähnyt reservin majuri. Hänen johtamistyyliään voisi kutsua sotilaalliseksi. Luotettujensa esityksestä hän oli valmis nopeaan päätöksentekoon, ja hän kantoi aina vastuun niin omista kuin alaistensakin päätöksistä, vääristäkin.

Pääjohtajan on alaistensa ammattitaidon lisäksi voitava luottaa myös häntä valvovien luottamusmiesten tukeen. Muodollisesti liikepankin organisaation huipulle sijoitetut hallintoneuvostot olivat, ainakin tämän päivän mittapuulla mitattuna, melko bysanttisia laitoksia. Pankeillahan ei katsottu olevan varsinaisia omistajia, eikä kenenkään haluttu käyttävän pankeissa omistajavaltaa. Aikoinaan liikepankkilaki oli sisältänyt äänestysrajoituksia ja Yhdyspankin yhtiöjärjestys sisälsi vieläkin määräyksen siitä, että yksittäinen osakkeenomistaja ei saanut käyttää yli viittä prosenttia yhtiökokouksessa edustettuina olleista äänistä. Samasta syystä hallintoneuvostoissakaan ei istunut osakkeenomistajia vaan asiakkaita tai, täsmällisemmin ilmaistuna, suurempien asiakasyhtiöiden toimitusjohtajia parilla poliitikolla ja professorilla höystettynä. Ymmärrettävistä syistä nämä eivät pitäneet itseään omistajaohjauksen välikappaleina vaan edelleen ensisijaisesti asiakkaina, joiden tehtä-

vänä oli varmistaa oma ja yritystensä luotonsaanti mahdollisimman edullisin ehdoin.

Hallintoneuvostolla oli noin kaksi tusinaa jäsentä, mutta niistä vain sen valtuuskunnan jäsenillä oli edes teoreettista vaikutusvaltaa pankin asioihin. Hallintoneuvosto ei nimittäin etukäteen edes saanut tietää tärkeimmistä käsiteltävistä asioista. Ne esiteltiin vasta paikan päällä, esityslistan viimeisessä kohdassa "Valtuuskunnan pöytäkirja". Siinä johtokunnan ja hallintoneuvoston sihteeri, varatuomari Heikki Neva luki arvokkaalla äänellä heille sen, minkä valtuuskunta halusi kirjattavaksi hallintoneuvoston pöytäkirjaan. Päätökset olivat siten valtuuskunnan pienen sisäpiirin ja viime kädessä heidän esittelijänsä, pankin johtokunnan puheenjohtajan Mika Tiivolan, sanelemia. Jotta tämä "tasapaino" ei järkkyisi, oli tietenkin tärkeää valita hallintoneuvostolle oikea puheenjohtaja. Vaali suoritettiin vuosittain yhtiökokouksen jälkeisessä järjestäytymiskokouksessa, mutta sen sanelivat käytännössä pääjohtaja ja hallintoneuvoston raskassarjalaiset, joita minun tullessani pankkiin olivat Casimir Ehrnrooth, Tankmar Horn ja, tietyin varauksin, ylipormestari Raimo Ilaskivi.

Hallintoneuvoston puheenjohtaja, kansleri Jaakko Honko oli jo pitkään kasvanut tehtäväänsä. Hänet oli valinnut siihen tosiasiallisesti Göran Ehrnrooth jo 1960-luvun lopulla. Samalla hänet oli nimitetty puheenjohtajaksi merkityksettömään, pari kertaa vuodessa kokoontuvaan keskustelukerhoon nimeltä pankin kehittämistoimikunta, jonka muita jäseniä olivat pääjohtaja, toimitusjohtaja ja kourallinen johtokunnan jäseniä. Arvostettuna akateemikkona Jaakko Honko oli pankille täydellinen keulakuva. Vailla valta-asemaa tai varsinaista varallisuutta – ja siten taloudellisesti riippuvaisena pankin ja sen lähipiiriin kuuluvien yhtiöiden hänelle maksamista palkkioista – hän oli tietenkin hyvin riippuvainen myös Mika Tiivolasta. Heidän yhteistyönsä toimi kitkattomasti aina siihen asti, kun rouva Hongon vakava tahdittomuus katkaisi heidän välinsä täydellisesti ja lopullisesti.

Kulttuurivallankumous

Yhdyspankissa oltiin ylpeitä pankin historiasta, kansainvälisyydestä ja sen asemasta yksityisen suomalaisen elinkeinoelämän päärahoittajana ja yhteistyökumppanina. Yhdyspankki ei kuitenkaan koskaan ollut mikään suomenruotsalaisen pääoman tai Ehrnroothien pankki, kuten julkisuudessa ajoittain kuuli väitettävän. Se ei enää ollut edes kunnolla kaksikielinen. Sain myös pian huomata, että uusi työnantajani ei todellakaan ollut mikään dynaaminen diilintekokone vaan kurinalainen ja suorastaan pikkupihi byrokratian pesä. Kaikki, johtokunnan kerroksen mattoja myöten, oli ojennuksessa, ja sisäinen säännöstö oli paksu ja yksityiskohtainen. Johtokunnan jäsenten ja piirijohtajien työsuhde-eduista oli tarkat määräykset, joista ei poikettu. Minulle kuului Volvo 740 pienimmällä moottorivaihtoehdolla. Kun ajoin sillä lokakuussa 1985 ensimmäistä kertaa Unioninkadun autohalliin, en voinut aavistaa, että käyttäisin tuota samaa autotallia vielä kolmenkymmenenviiden vuoden kuluttua.

Pari viikkoa aiemmin olin antanut ylioppilaskunnan lehdelle *Hankeitenille* jäähyväishaastattelun, jossa toimittaja kysyi, mitä ajattelin tehdä ensimmäisenä työpäivänäni pankissa. Vastaukseni "istahtaa työpöytäni ääreen, valita itselleni sihteerin ja hiljalleen yrittää oppia uuden työni" osoittautui naiiviksi. Suureksi hämmästykseksenі sain nimittäin pankkiin tullessani johtokunnan sihteeristön esimiehenäkin toimivalta Heikki Nevalta kuulla, että tulisin hyvin toimeen sihteerin puolikkaalla. Tyrmistykseni laantui hiukan, kun sain kuulla, että tulisin jakamaan sihteerini Jaakko Iloniemen kanssa, jonka tunsin sentään osin entuudestaan. Seuraavana päivänä sain tavata Raili Sundin, erittäin ammattitaitoisen naishenkilön, joka seuraavat seitsemäntoista vuotta, eläköitymiseensä asti, tulisi vastaamaan lähes kaikista elämäni käytännön asioista lasteni viikkorahoista suurten osakeostojen toimeenpanoon. Jo tammikuun lopulla Heikki Neva joutui hankkimaan Jaakko Iloniemelle uuden sihteerin.

Pankin yrityskulttuurin yksityiskohdat saattoivat olla huvittavia. Yksi sellainen oli senioriteettijärjestys, jota seurattiin kaikessa: kokousten istumajärjestyksessä, illallisilla ja jopa poistumisjärjestyksessä. Lounaspöytä sentään oli pyöreä, joten siinä sai istua (melkein) missä vain. Aivan kuten varuskunnissa, arvojärjestystä sovellettiin myös vaimoihin, mitä varsinkin entisen suurlähettilään rouvan Helena Iloniemen oli vaikea sulattaa. Saaran ensikokemus tästä on marraskuulta 1985, kun olin saanut Mika Tiivolalta kunniatehtävän esitelmöidä hallintoneuvoston ja johtokunnan rouville Helsingin Osakepankin juuri toteutetusta valtauksesta. Rouvien siirtyessä esitelmän jälkeen miestensä seuraan illalliselle, Saara oli ympäristöään tarkkailematta astumassa hissiin, kun Satu Tiivola esti hänen aikeensa muistuttamalla tiukkaan sävyyn: "Hallintoneuvoston rouvat ensin!" Saara siirtyi tietenkin heti sivuun, mutta parin vanhemman rouvan astuttua hissiin Satu veti hänetkin mukaan. Aivan niin tiukkaa kuri ei sentään ollut: "Jos on nuori ja nätti, niin mahtuu aina mukaan", selitti Satu.

Pankkitoiminta oli edelleen tiukasti säänneltyä; jopa pankin antolainauksen keskikorko oli keskuspankin määräämä. Sääntely ei kuitenkaan ulottunut kaikkialle, mikä oli johtanut siihen, että pankki teki suuren osan tuloksestaan aivan muulla kuin perinteisellä pankkitoiminnalla: valuuttakaupalla, ulkomaisten yksikköjensä valuutta- ja arvopaperisijoituksilla sekä osake- ja kiinteistöomistuksilla. Imagosyistä tätä ei kuitenkaan haluttu tunnustaa, mikä johti ajoittain kotimaan pankinjohtajien ja kannattavammasta liiketoiminnasta vastaavien pankkiireiden välisiin jännitteisiin. Ulkomaantoimintojen johtaja Paavo Laitinen, joka juuri oli saanut vastuulleen myös suurasiakasryhmän, kuvasikin ajoittain illallisten jälkeen liiketoiminta-aluettaan "valtioksi valtiossa". Onneksi hänellä oli yleensä arvostelukykyisiä alaisia, kuten Erik Stadigh ja Niilo Pellonmaa, jotka kantoivat vastuun käytännön liiketoimista.

Vuodesta 1939 jatkunut tiukka pankkisääntely oli jättänyt jälkensä myös Yhdyspankin johtoon. Sitä ei, pääjohtajaa ja kourallista kollegaa ehkä lukuun ottamatta, voinut kuvata dynaamiseksi tai edes erityisen ammattitaitoiseksi. Uudistumisen tarve oli silmiinpistävä. Mutta nyt uudistaminen oli alkanut. Ennen minua johtokuntaan oli palkattu pankin ulkopuolelta Jaakko Iloniemen lisäksi Kalevi Kontinen vastaamaan it-järjestelmien modernisoinnista. Ja vuodesta 1986 alkaen sinne alkoi nousta rahoitusalan todellisia ammattilaisia niin pankin sisältä kuin sen ulkopuoleltakin: Markku Pohjola, Carl-Johan Granvik, Harri Hollmén, Bo Harald ja Mikael von Frenckell. Vuosikymmenen lopulla Yhdyspankin johto oli perin pohjin uudistunut ja valmis niihin koettelemuksiin, jotka olivat tulossa.

Pääjohtajien kisa

Yhdyspankin aurinkoiselle polulle oli kuitenkin vähän ennen saapumistani langennut Jaakko Lassilan pitkä varjo. Vuonna 1983 hän oli ottanut pääkilpailijan, Kansallispankin ohjakset käsiinsä. Tuolloin 55-vuotias Lassila oli valtiotieteen tohtori ja entinen kansantaloustieteilijä. Hän oli tehnyt pitkän uran Suomen Pankissa ja vakuutusyhtiö Pohjolassa, jota hän ennen siirtymistään KOP:n pääjohtajaksi oli johtanut. Ja nyt hän oli laittanut pankkialalla tuulemaan, tai siltä ainakin lehtien taloussivuja lukiessa vaikutti.

Vastaavaa hän oli aiemmin tehnyt myös vakuutusalalla. Kasvattaakseen Pohjolan vakuutusmaksutuloa hän oli kannustanut organisaatiotaan ostamaan osuuksia kansainvälisistä vakuutuspooleista. Se oli eräänlaista sian ostamista säkissä, joka myöhemmin, Lloyd's-skandaalin yhteydessä, tuli hyvin kalliiksi. Vakuuttuneena Pohjola-brändin ja yhtiön jakeluverkon voimasta hän halusi voittaa markkinaosuuksia myös kotimaan suurimmassa vakuutusluokassa, lakisääteisessä liikennevakuutuksessa. Tulos ei taaskaan vastannut odotuksia, kun keskinäiset yhtiöt Sampo, Tapiola ja Kansa vastasivat Pohjolan heittämään haasteeseen omilla vakuutus-

maksualennuksillaan. Ne tuhosivat liikennevakuutuksen kannattavuuden lähes vuosikymmeneksi.

Tultuaan KOP:n pääjohtajaksi Lassila aloitti ravistelemalla johtokuntaa ja nimitti sinne nopeassa tahdissa uusia jäseniä. Erkki Karmila Suomen Vientiluotosta ja Jukka Härmälä Enso-Gutzeitista palkattiin johtamaan pankin kansainvälistymistä, ja Etelärannan Matti "Koho" Korhonen sai vastuulleen yhteiskuntasuhteet. Hänestä tuli nopeasti Lassilan *spin doctor,* jonka epätarkasti määritelty vastuualue kasvoi kasvamistaan. Kohta hän lehtitietojen mukaan oli jo neuvottelemassa pohjoisten metsäyhtiöiden fuusiota "Pohjolan paperiksi". Monet uudet nimitykset kasvattivat tietenkin paineita organisaation sisällä, ja railo tulokkaiden ja vanhan kotimaan pankkitoiminnan johdon, varsinkin Simo Kärävän ja Aarto Heinosen, välillä kasvoi. Toisin kuin Yhdyspankissa, pääjohtaja itsekin oli tulokas, mikä heikensi hänen edellytyksiään kuroa tuo railo umpeen.

KOP oli jo 1970-luvulla kasvuhakuisella luotonannollaan ja haarakonttoreita perustamalla kasvanut maan suurimmaksi pankiksi. Varovaisuudestaan huolimatta Yhdyspankki oli kuitenkin sitä edellä usealla tärkeällä alueella, kuten kansainvälisessä pankkitoiminnassa ja suurasiakassegmentissä. Lassila näki tämän haasteena. Vuodet keskuspankissa olivat saanut hänet vakuuttuneeksi siitä, että tiukan finanssimarkkinasääntelyn aika oli ohitse. Hän halusi asemoida KOP:n hyötymään edessä olevasta deregulaatiosta. KOP onnistuikin avaamaan Lontoon sivukonttorinsa lähes vuotta ennen Yhdyspankkia. Ja kun Svenska Handelsbanken keväällä 1984 laittoi sveitsiläisen yksityispankkinsa Nordfinanz Bankin myyntiin, KOP lähti mukaan huutokauppaan ja vei kovalla tarjouksellaan voiton. Lassilla oli kunnianhimoinen ja ajoittain jopa visionäärinen johtaja, joka kuitenkin, kaiketi vaatimattoman liike-elämän kokemuksensa vuoksi, teki jälkikäteen suuriksi osoittautuneita virheitä.

Lassilaa voisi myös luonnehtia karismaattisen suomalaisjohtajan perikuvaksi, eräänlaiseksi elinkeinoelämän Tauno Paloksi tulkitsemassa majuri Sarastien roolia *Tuntemattomassa sotilaassa.* Esiintymällä KOP:n menestyksellisessä mainoskampanjassa, jossa hän matalalla baritonillaan vakuutti pankin seisovan asiakkaittensa tukena ja lausui maagiset sanat: "Tosi on", hän kirjoitti pankkimainonnan sääntöjä uusiksi. Kun Mika Tiivola keväällä 1985 yritti samaa, tulos oli pannukakku. Mediassa Jaakko Lassila ja hänen uudistuva Kansallispankkinsa näyttivät jättävän pölyttyneen kilpailijansa kauas taakseen.

KOP oli kiistatta taitava markkinoinnissa ja julkikuvansa rakentamisessa. Joviaali savolaishabitus, joka kätki sisäänsä viileän analyyttisen mutta häikäilemättömän ja määrätietoisen lobbarin, teki Matti Korhosesta Nokian Harri Mildhiäkin vaikutusvaltaisemman yhteiskuntasuhdejohtajan. Laajalla kontaktiverkostollaan, ehdottomalla lojaliteetillaan, sosiaalisella olemuksellaan ja suurella edustusbudjetillaan hän rakensi mielikuvaa uudesta uljaasta Kansallispankista. Mutta imagojen maailmassa todellisuus peittyy helposti markkinointiviestinnän usvaan. Siksi propaganda ja "trollaaminen" pidetään varsinaisissa tiedusteluorganisaatioissa aina visusti erillään oikean tiedon keräämisestä ja analysoinnista. Jos se, miltä asiat näyttävät, on aina tärkeämpää kuin se, mitä ne ovat, muuttuu todellisuuden hahmottaminen lopulta hyvin vaikeaksi. Peilien maailmassa kaikki on vain heijastusta.

Jokainen meistä joutuu, ennemmin tai myöhemmin, menestyksensä vangiksi. Palaamme muistoissamme voittojemme tantereille nauttimaan vielä kerran niiden makeudesta. Palattuamme shakkilaudan ääreen teemme saman, edellisellä kerralla voiton tuoneen siirron mieltämättä, että vastapeluri ja ympäröivä maailma muistavat ja oppivat. Mika Tiivola palasi päätöksiä tehdessään aina Helsingin Osakepankin ostoon, ja Rolf Kullberg muisti valuuttavarannon huvetessa vuoden 1986 elokuun, jolloin hän oli näyttänyt spekulanteille kaapin paikan. 1980-luvun lopun kasinotaloudessa Jaakko Lassila nojasi Matti Korhosen ammattitaitoon, mutta eksyi lopulta Kohon rakentamaan peililabyrinttiin menettäen otteensa yhteiskunnan ja markkinoiden realiteeteista.

Tullessani pankkiin alkusyksyllä 1985 Mika Tiivolan lähtölaskenta oli jo alkanut, eikä kyse ollut vain Ahti Hirvosen toiveajattelusta. SYP:n hallintoneuvosto oli keväällä nimittänyt Jaakko Hongon ja Tankmar Hornin partioon, jonka tehtävänä oli löytää Tiivolalle seuraaja. Mutta kun heidän vuotta myöhemmin piti raportoida työnsä tulokset, kaikki oli jo toisin. Näyttävillä yritysostoilla ja fuusioilla Yhdyspankki oli muokannut suomalaista pankki- ja yritysmaailmaa aivan uudenlaiseksi. Suuressa rakennemuutoksessa Tiivola oli näyttänyt vahvuutensa ja häntä oli alettu pitää vaikeasti korvattavana, hetken jopa korvaamattomana. Hänen pääjohtajakauttaan päätettiin siksi jatkaa kahdella vuodella. Vuonna 1986 *Fakta*-lehti valitsi hänet vuoden yritysjohtajaksi. Sitä kunniaa ei yleensä suoda pankinjohtajille, ei varsinkaan 63-vuotiaille.

5
HELSINGIN OSAKEPANKKI

Helsingin Osakepankkia pidettiin yleisesti niin sanotusti paremman väen pankkina. Noin neljännes sen osakkeista oli suomenruotsalaisten instituutioiden käsissä. Suurin omistaja oli Konstsamfundetsäätiö seitsemällä prosentillaan. Pankin oma eläkesäätiö, Stiftelsen Åbo Akademi ja *Hufvudstadsbladet* omistivat yhdessä toiset seitsemän prosenttia. Suurimpiin osakkeenomistajiin lukeutuivat myös Jenny ja Antti Wihurin säätiö, Ilmarinen ja Sampo. Vuonna 1983 pankin pitkäaikainen pääjohtaja Filip Pettersson jäi eläkkeelle. Hänen seuraajansa valinta osoittautui odotettua vaikeammaksi.

Hallintoneuvoston varapuheenjohtaja, kokoomuspuolueen puheenjohtaja Ilkka Suominen piti nimittäin välttämättömänä saada pankille suomenkielinen pääjohtaja. Hallintoneuvostoa johti kuitenkin RKP:n entinen puheenjohtaja, kansanedustaja ja lyhytaikainen ministeri C. O. Tallgren, joka puolestaan halusi, että pankin korkeimmassa johdossa vastedeskin puhuttaisiin ruotsia. Lopputuloksena syntyi hallintoneuvostossa käydyn kielipoliittisen kädenväännön jälkeen kompromissi ja pankin johtoon nimitettiin parivaljakko. Johtokunnan puheenjohtajaksi valittiin verohallituksen entinen pääjohtaja Olli Ikkala ja toimitusjohtajaksi tuli Suomen Pankin johtaja, Hankenilla vastikään tohtoriksi väitellyt Kari Nars. Kummallakaan ei ollut aiempaa kokemusta liikepankin johtamisesta eikä liike-elämästä ylipäätään.

Se ei luvannut hyvää, sillä HOP:lla oli ongelmia. Se oli auttamattomasti jäämässä liian pieneksi, eikä sen ruotsinkielinen ydin-

asiakaskunta enää riittänyt pitämään sitä kannattavana kahden suuremman liikepankin puristuksessa. Siksi uuden johdon nimitykset saivat kirjavan vastaanoton. Tultuaan pankkiin Kari Nars käynnisti kuitenkin näyttävän uudistusohjelman, jonka tarkoituksena oli korostaa palvelun laatuimagoa ja kasvattaa pankkia kannattavissa asiakassegmenteissä, varsinkin varakkaiden yksityishenkilöiden ja menestyvien yritysten pankkina. Ajatus ei ollut aivan huono. Kymmenen vuotta myöhemmin Ålandsbanken kävi menestyksekkäästi läpi vastaavanlaisen metamorfoosin.

Samalla Nars halusi myös kansainvälistää HOP:a ostamalla vähemmistöosuudet brittiläisestä välitysliikkeestä Arbuthnot Lathamista ja pariisilaisesta Banque Transatlantiquesta. Nämä olivat strategisesti merkityksettömiä ja kalliita ostoksia, joilla ei ollut mainittavaa vaikutusta pankin kykyyn palvella avainasiakkaitaan. SKOP:n esimerkin mukaisesti Nars perusti pankille myös kehitysyhtiö Expacon, jonka piti auttaa sitä ongelma-asiakkaiden hoidossa. Hänen tavoitteenaan oli lisäksi kasvattaa pankin osuutta hyvin kannattavasta valuuttakaupasta, jota pidettiin hänen leipälajinaan; olihan hän Suomen Pankissa vastannut muun muassa markan valuuttakorin kehittämisestä. Se osoittautui kohtalokkaammaksi virheeksi.

Jo seuraavana vuonna pankki joutui nimittäin myöntämään ylittäneensä keskuspankin sille asettaman valuuttapositiolimiitin ja menettäneensä dollarikaupassa 49 miljoonaa markkaa, joka oli tuolloin HOP:n kokoiselle pankille huomattava summa. Tappiosta nousi mediakohu, jossa syyttävä sormi osoitti Kari Narsia. Nars vastasi häneen kohdistuneeseen kritiikkiin antamalla *Suomen Kuvalehdelle* haastattelun, jossa hän vannoi syyttömyyttään ja erottamalla valuuttapäällikkö Pekka Tukiaisen. Kumpikaan toimenpide ei lisännyt hänen uskottavuuttaan. Tappio katettiin myymällä HOP:n pääkonttoria vastapäätä Keskuskadulla sijaitseva Aleksanterinkatu 19:n Hermes-kiinteistö rakennusyhtiö Polarille ja OP:lle 225 miljoonalla markalla.

Tarkkailuasemissa

Valuuttaskandaalia on pidetty lähtölaukauksena HOP:sta käytyyn omistustaisteluun. Sitä se ei ollut, joskin se tietenkin heikensi pankin johdon uskottavuutta ja siten sen edellytyksiä puolustaa pankin itsenäisyyttä. Todellinen lähtölaukaus ammuttiin 7. tammikuuta 1985, kun *Hufvudstadsbladet* tiesi kertoa, että ruotsalainen suursijoittaja Anders Wall omisti 5 prosenttia HOP:n osakkeista. Kolmannes näistä osakkeista oli pankin johtokunnan puheenjohtajan tietämättä tullut sen omasta eläkesäätiöstä ja loput pankkiiriliike Kuningas & Co oli hankkinut pörssistä. Hinta oli liikkunut 40 markan tienoilla osakkeelta, mikä vastasi noin puolta pankin kirja- tai substanssiarvosta. Koska ulkomaalainen taho sai omistaa tuolloin korkeintaan 20 prosenttia suomalaisyhtiön osakkeista, Wall toimi yhteistyössä kehitysyhtiö Spontelin kanssa. Käytännössä Spontel parkkeerasi Wallin omistamat osakkeet ja sijoitti itsekin HOP:iin.

Hufvudstadsbladet ja muut lehdet jatkoivat kevään aikana spekulointiaan siitä, mitä HOP:lle oli tapahtumassa. Koska Yhdyspankilla oli hyvin samantyyppinen asiakaskunta, sitä pidettiin varteenotettavana ostajakandidaattina. Jotkut arvelivat jopa SYP:n olevan Anders Wallin ostojen takana. Totuus oli toinen. Ottaessani lokakuun alussa vastuun Yhdyspankin osakesalkuista sain todeta, että pankilla oli hallussaan vain alle prosentti HOP:n osakkeista. Toimintavaihtoehtoja oli kuitenkin kartoitettu. Mika Tiivolan tilaamassa ja 11. helmikuuta 1985 päivätyssä muistiossa kaksi pankin vanhempaa juristia, Christer Ekman ja Olof Hernberg tarkastelivat tilannetta, jossa SYP on hankkinut omistukseensa 20–30 prosenttia HOP:n osakkeista ja ryhtynyt sen kanssa läheiseen yhteistyöhön vähentääkseen konttoreiden määrää ja rajoittaakseen kilpailua. Varsinaista yritysostoa kukaan ei vielä tuolloin tohtinut harkita.

Muistion perusteella SYP:n johtokunnan työvaliokunta päätti maaliskuussa ehdottaa HOP:n johdolle ristiinomistukseen perus-

tuvaa "defensiivistä allianssia". Tiivola otti yhteyttä HOP:n hallintoneuvoston puheenjohtajaan C. O. Tallgreniin ja Ahti Hirvonen puhui puolestaan tuntemansa hallintoneuvoston jäsenen kauppaneuvos Kalle Nordgrenin kanssa. Nordgren kertoi, että HOP:n johdossa oltiin huolissaan siitä, että Kansallispankki osti sen osakkeita ja tavoitteli ilmeisesti vaikutusvaltaa. Säästöpankkien Keskusosakepankkia SKOP:a, jonka myös tiedettiin ostavan osakkeita, pidettiin sen sijaan – myöhempien tapahtumien valossa huvittavaa kyllä – ystävällismielisenä tahona. Tämä johtui siitä, että usealla HOP:n hallintoneuvoston ruotsinkielisellä jäsenellä oli Helsingfors Sparbankin kautta läheiset suhteet myös säästöpankkileiriin. Anders Wallia pidettiin pelkkänä spekulanttina, josta ei kannattanut olla huolissaan.

Tiivolan aloite ei johtanut mihinkään. Kesälomien jälkeen, 15. elokuuta, käytiin Yhdyspankin johtokunnassa lyhyt keskustelu HOP:sta, jossa Tiivola muistutti, että fuusio kahden liikepankin kesken ei kymmenen vuotta aiemmin olisi ollut mahdollinen. Postipankin ja Työväen Säästöpankin STS:n muututtua liikepankeiksi tilanne oli kuitenkin nyt toinen. Seuraavana päivänä Tiivola uudisti tarjouksensa Tallgrenille, joka keskusteltuaan asiasta Ikkalan ja Narsin kanssa kuitenkin torjui ajatuksen yhteistyöstä. Tämän jälkeen Tiivola oli yhteydessä SEB:n hallituksen puheenjohtaja Curt Olssoniin tiedustellakseen, voisiko tämä auttaa yhteyden saamisessa Anders Walliin. Tiivola tilasi Christer Ekmanilta ja Risto Wartiovaaralta myös uuden muistion pankin toimintavaihtoehdoista. Korostaakseen toimintansa suunnitelmallisuutta Tiivola viittasi myöhemmin julkisuudessa pariinkin otteeseen tähän "vihreään mappiin". Käytännön vaikutusta Yhdyspankin toimintaan sillä ei kuitenkaan ollut. Itse sain tietää sen olemassaolosta vasta kaksi viikkoa sen jälkeen, kun olimme jo ostaneet HOP:n.

Muistio aiheutti kuitenkin sen, että SYP lopultakin alkoi ostaa HOP:n osakkeita. Syyskuun 12. päivän ja lokakuun 24. päivän välisenä aikana niitä onnistuttiin haalimaan kokoon 70 000

kappaletta, mikä vastasi noin prosenttia kaikista HOP:n osakkeista. Koska liikkeellä oli muitakin ostajia, osakkeen kurssi lähti nousuun ja lähestyi syyskuun lopulla 50:tä markkaa. Pörssissä HOP:n osakkeita näytti järjestelmällisesti haalivan kokoon ainakin kolme, ellei neljä välittäjää. Yksi niistä oli Pankkiiriliike H. Kuningas & Co, jonka tiedettiin toimivan Anders Wallin ja Spontelin välittäjänä. Nämä olivat pystyneet kasvattamaan omistustaan muita nopeammin lähestymällä H. Kuningas & Co:n välityksellä suoraan HOP:n suurimpia omistajia. Tiivola päätti syyskuun lopulla vielä kerran esittää Tallgrenille yhteistyötä, nyt Yhdyspankin hallintoneuvoston jäsenten, vuorineuvos Kurt Swanljungin ja professori Edward Anderssonin avustuksella. Tallgren lupasi miettiä asiaa, mutta ei ehtinyt palata siihen ennen kuin tapahtumien kulku teki vastaamisen turhaksi.

Torstaina, 24. lokakuuta 1985 SKOP julkisti yllättäen tarjouksensa ostaa HOP:n osakkeita yhden viikon ajan 66 markan kappalehintaan. Se oli Suomen sodanjälkeisen taloushistorian ensimmäinen vihamielinen ostotarjous. Samana päivänä, ennen SKOP:n tarjouksen julkituloa, Henrik Kuningas oli ottanut yhteyttä kahteen suureen liikepankkiin tarjotakseen heille runsaan 500 000 HOP-osakkeen erää edustaen noin 7 prosentin osuutta pankin äänivallasta. Kyseessä oli ilmeisesti Wallin ja Spontelin osakkeet. Edellisenä päivänä *Helsingin Sanomat* oli tiennyt kertoa, että SKOP:n omistusosuus oli noussut jo yli kymmeneen prosenttiin.

Henrik Kuningas ei tiennyt, kenelle soittaa Yhdyspankissa, ja päätti siksi esittää myyntitarjouksensa pankin päämeklari Pelle Westerlundille. Westerlund välitti sen esimiehelleen Christer Ekmanille, joka vuorostaan saattoi sen pankin vastanimitetyn finanssitoiminnasta vastaavan varatoimitusjohtajan Erik Stadighin tietoon. Erik suhtautui asiaan vakavasti ja soitti Mika Tiivolalle, joka osallistui Jaakko Lassilan kanssa parhaillaan *Institut International d'Etudes Bancairesin* kokoukseen Sveitsissä. Myös Hirvonen oli matkoilla, eikä Tiivola nähnyt syytä ottaa häneen yhteyttä.

Yhdyspankin johtokunta kokoontui siksi iltapäivällä Paavo Laitisen johdolla keskustellakseen tilanteesta. Kokouksen jälkeen kello kolmen maissa Erik sai Tiivolan käsiinsä Montreux'ssä. Vastoin Paavo Laitisen ja Niilo Pellonmaan kantaa Tiivola päätti lähteä taistoon HOP:sta.

Kuningas ja minä

Itse en ollut johtokunnan kokouksessa läsnä, koska olin Tampereella jatkamassa tutustumistani pankin toimintoihin. Palattuani illalla junalla Helsinkiin taksin saaminen osoittautui vaikeaksi, koska oli YK:n päivä ja Helsingin keskustan liikenteen sekoitti yksi 1980-luvun viimeisistä suurista rauhanmielenosoituksista. Runsaslukuinen mielenosoittajien joukko vastusti Yhdysvaltain lyhyen kantaman Pershing- ja risteilyohjusten sijoittamista Eurooppaan. Vaikka Urho Kekkosen vaihtumisesta Mauno Koivistoon oli kulunut jo kolme vuotta, suomettunut lehdistö antoi mielenosoittajille kritiikittömän tukensa kiinnittämättä mitään huomiota Neuvostoliiton muodostamaan uhkaan.

Päästyäni lopulta kotiin minua odotti soittopyyntö Henrik Kuninkaalta. Olin tuntenut hänet partioajoista lähtien, joskaan emme olleet käyneet samaa koulua ja lukiovuosina olimme ajautuneet erillemme. Olimme tavanneet toisemme taas Hankenilla, mutta emme olleet juurikaan viettäneet aikaa samoissa porukoissa. Hencka ei koskaan hurahtanut radikalismiin eikä politiikka muutenkaan häntä kiinnostanut, vaikka hän lukikin paljon ja oli lisäksi ensiluokkainen pikashakin pelaaja. Gradunsa hän oli tehnyt teräshintojen ennustamisesta yhdessä koulukaverini Dagu Westerlundin kanssa, omien sanojensa mukaan ymmärtämättä asiasta yhtään mitään. Aihe liittyi hänen isänsä Arnold Kuninkaan teräsagentuuriin Ferroteknoon, jossa Hencka oli kesäisin työskennellyt harjoittelijana.

Valmistuttuaan Hankenilta ja työskenneltyään pari vuotta Ferroteknolla Hencka lähti pörssimeklariksi pankkiiriliike Erik Selin-iin, Nöppa Rosenlewin ja pörssikäsikirjastaan tunnetun Gunhard T. Kockin kollegaksi. Hän väsyi kuitenkin kohta sekä heidän seuraansa että kaupankäynnin maltilliseen tempoon. Henckan mukaan Selinillä käytiin tuohon aikaan "enemmän kauppaa lounasseteleillä kuin osakkeilla". Vuonna 1983 hän perusti siksi oman välitysliikkeensä H. Kuningas & Co:n. Se palveli pientä joukkoa yksityisasiakkaita ja paria aktiivisesti osakekauppaa käyvää sijoitusyhtiötä, mutta mikään suuri menestystarina siitä ei vielä ollut tullut.

Saatuani Henckan langan päähän tämä kertoi tarjolla olevien HOP-osakkeiden määrän kasvaneen 650 000:een eli lähes kymmeneen prosenttiin. Kyseessä ei ollut mikään hämäys, hän vakuutti, vaan hänellä oli todella sitovat myyntimääräykset kaikista näistä osakkeista. Hieman provosoidakseen hän kertoi epäilevänsä, oliko SYP:stä tällaiseen isoon kauppaan. Mikäli todella halusimme olla kisassa mukana, meidän tulisi ymmärtää, että aika olisi ratkaiseva tekijä. Mukana oli kaksi muutakin ostajakandidaattia. Tarjous olisi tehtävä kirjallisena heti seuraavana aamuna. Vakuutin Henckalle, että olimme vakavissamme, ja pyysin häntä olemaan minuun uudelleen yhteydessä, jos asiassa ilmenee jotain uutta. Sitten soitin Christer Ekmanille ja Erik Stadighille kertoakseni Henckan puhelusta. Sain tietää, että tapaaminen Kuninkaan kanssa oli sovittu seuraavalle aamulle kello yhdeksäksi. Erik pyysi minut lyhyeen palaveriin ennen sitä.

Kun Hencka vähän yhdeksän jälkeen astui sisään Yhdyspankin johtokunnan huoneeseen, näin hänen kasvoiltaan, että olimme onnistuneet ylittämään hänen odotuksensa ainakin kokouspaikan valinnan suhteen. Erikin ja minun lisäkseni läsnä olivat Niilo Pellonmaa, Christer Ekman, Risto Wartiovaara ja Pelle Westerlund. Hencka asettui yksin pitkän pöydän toiselle puolelle ja katsoi rivistöämme. Erik toivotti hänet tervetulleeksi ja pyysi häntä

esittämään tarjouksensa. Hencka oli selvästikin jännittynyt. Luonnottoman hitaasti puhuen hän kertoi, että hänellä oli myytävänä 650 000 HOP:n osaketta. Kauppa tehtäisiin kolmen ostajaehdokkaan tekemien kirjallisten tarjousten perusteella vielä saman päivän aikana. Erik kysyi Henckalta pari kysymystä "huutokaupan" käytännön järjestelyistä ja sanoi sitten ymmärtävänsä, että kauppahinnan ensimmäisen numeron oli oltava seitsemän. Hetken kuluttua hän tarjosi osakkeista "kauniin luvun", 75 markkaa kappaleelta. Pyytämättä kirjallista tarjousta Hencka teki muistiinpanoja ja kertoi palaavansa asiaan. Hänen poistuessaan kello oli vasta puoli kymmenen.

Pörssikaupan avauduttua kello kymmeneltä HOP:n kurssi nousi heti SKOP:n tarjouksen siivittämänä 66 markkaan. Kuninkaan ja pankkiiriliike Lamyn ostotarjousten tuella se jatkoi aamupäivän aikana edelleen nousuaan 70 markkaan. Kahdentoista maissa Hencka soitti Christer Ekmanille kertoakseen, että tarjouksemme ei ollut riittävä, mutta neuvotteluja voitaisiin jatkaa kello puoli kolmelta. Saapuessaan pankkiin hänellä oli vastassaan lähes sama delegaatio kuin aamulla, joskin Niilo Pellonmaa oli vaihtunut pääjuristi Olof Hernbergiin. Hencka istahti pöytään, sytytti savukkeen ja kertoi, että "päivän aikana on tapahtunut paljon, tilanne on hyvin monimutkainen". Sävy oli edelleen vakava, mutta jotenkin tuttavallisempi kuin aamulla. Kaupan oli nyt 930 000 osaketta. Jo omistamiemme osakkeiden kanssa tämä nostaisi Yhdyspankin HOP-omistuksen vajaaseen viiteentoista prosenttiin ja tekisi meistä pankin suurimman omistajan.

Emme vielä tienneet, mitä oikein oli tapahtunut. Myöhemmin Hencka kertoi minulle, että KOP-ryhmä, eli tässä hankkeessa yhdessä toimivat Kansallispankki, Ilmarinen ja Wihurin säätiö, olivat ilmoittaneet hänelle ostavansa HOP:n osakkeita 76 markalla ja myyvänsä koko omistuksensa 80 markan kurssiin. Käytännössä he löivät korttinsa pöytään ja tarjosivat Kuninkaalle tilaisuuden tehdä elämänsä kauppa. Meille hän kertoi totuudenmukaisesti vain, että

75 markan tarjouksella kauppaa ei synny. Hetken rupattelun jälkeen hän pyysi saada poistua huoneesta soittaakseen puhelun. Ennen hänen lähtöään Erik alleviivasi varmuuden vuoksi, että "hintakeskustelua voi vielä jatkaa".

Huvittavaa kyllä Hencka suhtautui meihin niin epäilevästi, että hän ei uskaltanut käyttää SYP:n puhelimia. Hänen poissaolonsa muodostui siksi odotettua pidemmäksi, ja jännitys kokoushuoneessa nousi. Kun hän vajaan tunnin kuluttua palasi, Erik meni suoraan asiaan kertoakseen, että olimme valmiit tekemään "reilun, mutta *take it or leave it* -tarjouksen": 80 markkaa osakkeelta. Seurasi pitkä hiljaisuus. Hencka olisi ohjeittensa mukaisesti voinut hyväksyä tarjouksen siltä istumalta mutta, kuten hän asian myöhemmin ilmaisi, *aus Liebe zur Kunst* hän päätti tehdä vastatarjouksen 82 markkaa, minkä jälkeen hän poistui huoneesta "antaakseen meidän harkita tarjousta rauhassa". Kun hänet hetken kuluttua pyydettiin takaisin sisään, Erik ojensi kätensä raskaan tammipöydän yli. Yhdyspankista oli tullut HOP:n suurin osakkeenomistaja.

Yöllinen valtaus

Erik kutsui johtokunnan paikalla olleet jäsenet heti koolle kaupan vahvistamiseksi. Pian johtokunnan kokouksen jälkeen Mika Tiivola soitti uteliaana Sveitsistä ja pyysi sitten Erikiä onnittelemaan kaupassa mukana olleita. Hencka ei halunnut tuoda asiakkaittensa nimiä julki, joten Olof Hernberg kirjoitti kauppakirjan, jossa myyjänä oli "Oy H. Kuningas & Co Ab, HOP:n omistajakonsortion valtuuttamana edustajana" ja ostajana kourallinen Yhdyspankin tytäryhtiötä. Näin haluttiin varmistua sitä, että HOP:n yhtiöjärjestyksen äänestysrajoitus ei koskisi Yhdyspankkia. Juristiemme luottamus Kuningasta kohtaan oli vastavuoroisesti sen verran vaatimaton, että kauppakirjat säilytettiin allekirjoitettuna pankissa yli viikonlopun, kunnes osakekirjojen luovutukset maanantaina

saatiin käyntiin. Hencka soitti minulle vielä samana iltana kotiin kertoakseen, että hänelle oli tullut vielä 230 000 HOP-osaketta myyntiin 82 markan kurssiin. Soitin Erikille, joka hetkeäkään empimättä päätti ostaa myös nämä osakkeet. Toisin kuin juristimme, Erik ja minä päätimme luottaa Henckaan ja lisäkauppakirjan teko sai jäädä maanantaihin.

Yhdyspankin HOP-omistus oli näin noussut 18,3 prosenttiin, minkä tiedon julkistimme maanantaiaamuna. Ilmoituksemme sai tietenkin paljon huomiota osakseen, mutta sitä seurasi kaksi melko rauhallista päivää markkinoilla. Olin nyt itse ottanut vastuun pörssikaupasta, ja ostin maanantaina ja tiistaina lisää osakkeita noin 70 markan kurssiin. Ensisijainen tavoitteemme oli pitää kurssi yli 66 markassa estääksemme osakkeiden valumisen SKOP:n salkkuihin. Tiistai-iltana meillä oli koossa jo runsaat 22 prosenttia HOP:n osakkeista.

Keskiviikko 30. lokakuuta alkoi palaverilla Erikin työhuoneessa. Läsnä olivat hänen ja minun lisäkseni Risto Wartiovaara, Olof Hernberg ja pankkiiriliikkeemme Unitasin toimitusjohtaja Juhani Erma. Toisin kuin Jaakko Lassila, joka oli lentänyt Sveitsistä Tanskaan Lerchenborgiin metsästääkseen fasaaneja, Mika Tiivola oli palannut Suomeen ja illalla puhelimitse puinut tilannetta Erikin kanssa. Varhain aamulla hän oli soittanut uudestaan valtuuttaakseen Erikin ostamaan HOP:n osakkeita suuressa mittakaavassa.

Pääkonttorin ovien avauduttua kello 9.15 seuraamme liittyi myös Henrik Kuningas. Erik oli kutsunut hänet palaveriin, sillä Tiivola halusi hänet mukaan pankin asiamieheksi. Annoimme hänelle toimeksiannon ostaa HOP:n osakkeita suuremmilta blokkimyyjiltä. Palaverin aikana pörssi avautui ja HOP:n kurssi alkoi nousta edellispäivien seitsemästäkymmenestä kohti sataa markkaa. Olin puhelimitse yhteydessä pankin lattiameklariin, joka pyysi ohjeita. Huusin Erikille, että kurssi on kohta sadassa. Hetken emmittyään hän vastasi: "Olemme ostaja sadassa", minkä välitin eteenpäin. Kaikki keskiviikon kaupat tehtiin sitten sadan markan kurssiin.

Yhdyspankin puhelinlinjat kävivät kuumina. Rannalle jäämisestä huolestuneina HOP:n osakkaat tarjosivat osakkeitaan suoraan pankin ostettavaksi. Säästöpankkikonttorien ostaessa osakkeita he pitivät luonnollisena, että Yhdyspankki tekisi samaa. Yritin vastata konttorinjohtajiemme puheluihin ja ohjata suuremmat tarjoukset suoraan sijoitusjohtaja Kari Rankin hoidettaviksi. Kello kahteen mennessä Hencka ja minä olimme saaneet kokoon yli 400 000 osaketta.

Pistäydyin hetkeksi Finlandia-talolla, jossa oli alkanut vuosittainen EVA-päivä. Se oli tuohon aikaan yksi vuoden suurista tapahtumista, joka keräsi käytännössä koko elinkeinoelämän kerman ja suuren osan tärkeimmistä poliittisista päätöksentekijöistä kuuntelemaan Max Jakobsonin sanomaa. Kahvitauon aikana etsin käsiini Mika Tiivolan, joka EVA:n puheenjohtajana isännöi tilaisuutta, kertoakseni että koossa oli nyt lähes 30 prosenttia HOP:sta. Palattuani hetkeä myöhemmin pankkiin tuo rajapyykki oli jo ohitettu. Pankissa minua odotti Hencka Kuningas, jonka kanssa mietimme hetken eri toimintavaihtoehtoja. Hän kertoi tietävänsä, että SKOP:n johto seurasi tilannetta tarkasti ja osti edelleen HOP:n osakkeita. Henckan mielestä meidän pitäisi ottaa heihin yhteyttä.

Lähdin takaisin Finlandia-talolle, jossa oli jo siirrytty cocktaileihin, puhuakseni Henckan ideasta Erik Stadighin kanssa. Onnistuimme löytämään Tiivolan Finlandia-talon ihmismerestä, ja hän hyväksyi heti ehdotuksemme. Kokkareiden jälkeen palasin Risto Wartiovaaran ja Markku Mikkolan kanssa pankkiin Erikin lähtiessä kotiinsa Munkkiniemen Rantatielle. Kello seitsemän maissa Henrik Kuningas soitti ja pyysi saada pistäytyä Erikin luona. Keskusteltuaan hetken tilanteesta he tulivat pankkiin yhdessä puoli yhdeksän maissa.

Erik oli puhunut Tiivolan kanssa, joka oli ehdottanut hintakannustinta Henckan ostotoimeksiantoon. Pyysin Olof Hernbergiä tulemaan johtokunnan kerrokseen, ja hän muotoili elegantilla käsialallaan valtakirjan, joka valtuutti Henrik Kuninkaan SYP:n

puolesta neuvottelemaan ja ostamaan kaikki SKOP:n omistamat HOP:n osakkeet. Valtakirja oli voimassa keskiyöhön saakka. Välityssopimus tehtiin niin ikään käsin erilliselle paperille. Sen mukaan hinta ei saanut nousta yli 115 markkaan. Pankkiiriliike H. Kuningas & Co saisi kaupasta prosentin verran palkkiota, minkä lisäksi sille kuuluisi myös neljännes säästöstä, mikäli hinta jää alle 110 markan.

Kello yhdeksältä Hencka lähti Mikonkatua kohti valtakirja taskussaan. Hymy huulillaan hän kehotti meitä "huolehtimaan vaimosta ja lapsista". SKOP:n pääkonttorissa hänet ohjattiin kabinettiin, jossa pankin johtokunnan jäsen Kalevi Kauniskangas otti valtakirjan tarkkaan syyniin. Henrik Kuninkaan "puolen vaihto" herätti SKOP:n johtajissa hämmennystä. Vajaan puolen tunnin keskustelun jälkeen Hencka tarjosi SKOP:n omistamista runsaasta miljoonasta HOP-osakkeesta 105 markkaa osakkeelta. Juhani Riikosen vastatarjous oli 150 markkaa. Se oli viimeinen raportti välittäjältämme.

Keskiyö tuli ja meni. Lopulta, vartin yli kaksitoista Hencka soitti kertoakseen, että kauppa oli tehty ja puoli tuntia myöhemmin hän ilmaantui pankkiin mukanaan paperi, jonka otsikko oli "PM HOP:n osakkeiden kaupasta". Se oli päivätty 30. lokakuuta kello 23.58 ja siinä SYP sitoutui ostamaan ja SKOP myymään ne 18–22 prosenttia HOP:n osakkeista, jotka ovat SKOP:n tai sen lähipiirin käsissä, 112 markan hintaan osakkeelta. Osapuolet sitoutuivat myös antamaan yhteisen tiedotteen kaupasta seuraavana aamuna. Muistion olivat SKOP:n puolesta allekirjoittaneet toimitusjohtaja Christoffer Wegelius ja Kalevi Kauniskangas sekä SYP:n puolesta valtakirjalla Henrik Kuningas.

Mika Tiivola oli soittanut Erikille pari minuuttia vaille keskiyön, kun mitään ei vielä tiedetty. Saatuamme nyt kaupan vahvistuksen Erik soitti takaisin. Hän aloitti toivottamalla tälle hyvää syntymäpäivää, sillä 31.10.1985 Mika Tiivola täytti 63 vuotta, ja kertoi sen jälkeen ostaneensa saamiensa ohjeiden mukaisesti kaksi pankkia. HOP:n osake-enemmistön siirryttyä Yhdyspankin käsiin valta

vaihtui nimittäin myös Suomen Teollisuuspankissa, jossa HOP kymmenen prosentin omistuksellaan oli ollut vaa'ankieliasemassa kahden suuren liikepankin välissä. Tiivolan kieltäytymistä myydä KOP:lle puolet HOP:n Teollisuuspankin osakkeista pidettiin yleisesti hänen ja Jaakko Lassilan lopullisen välirikon syynä. Olen melko varma siitä, että heidän välinsä olisivat menneet poikki joka tapauksessa ennemmin tai myöhemmin.

Tiivola onnitteli tapansa mukaisesti Erikiä ja muita mukana olleita ja kutsui meidät koolle aamulla kello 8.30. Kuvaavaa Yhdyspankin yrityskulttuurille oli, että johtokunnan kerroksen ainoa viinapullo löytyi Erikin sihteerin laatikosta, jonne se oli tuotu tuliaisiksi. Nostimme kello yhden maissa maljan Heering Cherryä. Pankkiurani täytti samalla kuukauden. Lähtiessämme kotiin Erik kääntyi Fabianinkadun rapussa puoleeni huvittunut ilme kasvoillaan ja sanoi: "Nyt nuori Wahlroos tietenkin luulee, että pankkityö on aina tällaista. Usko minua, sitä se ei ole."

Maan suurin pankki

Aamulla Tiivola oli varhain työhuoneessaan. Puoli yhdeksältä kokoonnuimme hänen johdollaan johtokunnan huoneeseen käymään läpi sitä, mitä nyt oli tehtävä. Hetken kuluttua seuraan liittyivät myös Jaakko Iloniemi ja pankin PR-päällikkö Matti Iranto. Lehdistötilaisuus päätettiin kutsua koolle kello yhdeksitoista Vanhaan Pankkisaliin. Julkisuuslinjan tuli olla varovainen, selitti Tiivola: "Ei mitään puhetta fuusiosta tai toimintojen yhdistämisestä." Niiden sijaan tulisi puhua HOP:n toiminnan kehittämisestä ja sen omistukseen liittyneen epävarmuuden poistumisesta. Kaupan myötä HOP jatkaisi liikepankkina, ja siitä ei näin ollen tulisi osa säästöpankkileiriä.

Wegelius ja Kauniskangas saapuivat kello yhdeksän. Tiivola, Stadigh ja Iloniemi ottivat heidät vastaan johtokunnan huonees-

sa. Sovittiin, että SKOP järjestäisi oman lehdistötilaisuutensa kello kymmeneltä kertoakseen myyneensä HOP-osakkeensa. Erik pyysi kaupan kohteena olevien osakkeiden määrän täsmentämistä, mikä Wegeliuksen mukaan ei ollut vielä mahdollista. Ennen pörssin avautumista kello kymmeneltä meidän oli otettava kantaa myös HOP:n osakkeilla käytävään kauppaan. Tulimme nopeasti johtopäätökseen, että parasta olisi, jos kaupankäynti keskeytettäisiin hetkeksi. Pörssin hallintoneuvoston puheenjohtajana Tiivola piti itseään jäävinä ja soitti siksi HOP:n Olli Ikkalalle pyytääkseen häntä esittämään kaupankäynnin keskeyttämistä. Varmistaakseen että näin myös tapahtuisi, hän soitti seuraavaksi pörssin toimitusjohtajalle Tapani Mäntysaarelle ja kertoi puhuneensa kaupankäynnin keskeyttämisestä Ikkalan kanssa. Mäntysaari keskeytti heti kaupankäynnin HOP:n osakkeilla viikoksi. Kun se 6. marraskuuta alkoi uudestaan, kurssi asettui 66 markkaan.

Kello yhdeltätoista pankin johtokunta hakeutui Vanhaan Pankkisaliin, pankin suureen edustustilaan Aleksanterinkatu 36:ssa, jota käytettiin yleensä hallintoneuvoston kokouksiin ja suurempiin tilaisuuksiin, kuten Nuutinpäivän vastaanottoon. Nyt se oli täyttymässä toimittajista ja valokuvaajista. Tiivola pyysi lehdistötilaisuudessa Erik Stadighia vierelleen suuren peilitrymoon eteen asetettun pöydän ääreen. Seuraava tunti oli Tiivolan tähtihetkiä. Yhdyspankki oli vuonna 1948 yrittänyt ostaa Helsingin Osakepankin siinä onnistumatta. Nyt se oli tehty, HOP oli osa SYP-konsernia. Innostuksissaan Tiivola unohti kokonaan, että hänen vierellään oli operaation toteuttaja, joka sai istua hiljaa koko lehdistötilaisuuden ajan. Sen päätyttyä ja TV-kameroiden piiritettyä Tiivolan Erik hakeutui seuraani ja totesi kyynisen huvittuneena: "Sitä tulee aivan käheäksi kaikesta tästä puhumisesta."

HOP:n osakkeen kaupankäynnin keskeytystä olisi pitänyt miettiä hetken pidempään. Sillä oli nimittäin eräs kielteinen seuraus. Huolestuneina siitä, mitä Yhdyspankki maksaisi lopuista HOP:n osakkeista, monet pienomistajat kääntyivät lähimmän

säästöpankkikonttorinsa puoleen saadakseen osakkeensa myydyksi 66 markalla. Kun pari päivää myöhemmin saimme vihiä tästä, Erik tuohtui ja piti SKOP:n menettelyä sopimusrikkomuksena. Sain kutsun nurkkahuoneeseen ja lyhyen keskustelun jälkeen Tiivola pyysi minua soittamaan Christoffer Wegeliukselle vaatiakseni välittömästi tiedon kaupan kohteena olevien HOP-osakkeiden määrästä. Olin tavannut Wegeliuksen vain kerran, edellisenä keväänä SKOP-rahoituksen hallintoneuvoston kokouksessa, mutta olin saanut hänestä hyvän kuvan. Saatuani hänet käsiini hän lupasi heti toimittaa tiedon osakkeiden määrästä ja samalla keskeyttää niiden oston. Niin myös tapahtui.

Määräys vaieta fuusiosta ei kestänyt pitkään. HOP:n haltuunoton suunnittelu alkoi seuraavalla viikolla ja käsitti kolme alaprojektia. Ensin oli päätettävä HOP:n nykyjohdon kohtalo ja se, miten pankkia lähitulevaisuudessa johdettaisiin. Toiseksi pankkien yhdistämisen yksityiskohdat piti suunnitella sekä juridisesti että toiminnallisesti. Suurimpina haasteina oli konttoriverkostojen ja tietojärjestelmien yhteensovittaminen. Kolmanneksi meidän piti kiireellisesti päättää, mitä tehdä niille 47 prosentille HOP:n osakkeista, joita emme vielä omistaneet. Ongelmana oli se, että Suomessa ei ollut ennen tehty pankkifuusiota eivätkä valtiovarainministeriön virkamiehet oikein tienneet, kenen vastuulle lupakysymykset kuuluivat. Mitään finanssivalvontaa ei vielä ollut olemassa, ja vastaperustetusta Jussi Linnamon johtamasta Pankkivalvonnasta ei ollut juurikaan apua.

Olli Ikkalan kohdalla asia oli selvä. 58-vuotiaana entisenä professorina, kansanedustajana, Teollisuusliiton toimitusjohtajana ja verohallituksen pääjohtajana hän oli eläkkeensä ansainnut. Kari Narsin osalta päätös oli niin ikään ennalta arvattavissa, koska yksikään vanhemmista kollegoistani ei pitänyt häntä ammatillisesti korkeassa arvossa. Hänelle itselleen pankkiuran päättyminen tuli ilmeisesti kuitenkin yllätyksenä, ja hän antoi lähipiirinsä tietää, että Tiivola oli pettänyt antamansa lupauksen. Tämä ei varmaankaan pitänyt paikkaansa. Tiivolakaan ei nimittäin pitänyt Narsista.

Kari siirtyi lopulta entisten esimiestensä Rolf Kullbergin ja Mauno Koiviston myötävaikutuksella finanssineuvokseksi valtiovarainministeriöön. HOP:ssa oli oikeastaan vain kolme johtajaa, josta olimme kiinnostuneita: varatoimitusjohtaja Teppo Taberman, johtokunnan jäsen Sven-Erik Rindell ja piirijohtaja Ari Laakso. Mutta ennen kuin heitä lähestyttiin oli päätettävä siitä, miten HOP:a johdettaisiin vuoden tai kahden päässä häämöttävään fuusioon saakka. Pankki selviäisi mainiosti ilman pääjohtajaa, mutta toimitusjohtaja ja hallintoneuvoston puheenjohtaja sille piti löytää.

Tiivola halusi tietenkin tarjota menestyksekkäälle operaatiokomentajalleen varakuninkaan asemaa. Erik Stadigh ei kuitenkaan vieläkään halunnut HOP:n toimitusjohtajaksi mutta ymmärsi, että pelkkä kieltäytyminen voisi tuntua kiittämättömältä, ja siksi hän ehdotti Tiivolalle toista lähestymistapaa. Eikö olisi viisaampaa ylentää Yhdyspankille lojaali HOP:n johtokunnan jäsen toimitusjohtajaksi? Varmuuden vuoksi päällystakiksi eli hallintoneuvoston puheenjohtajaksi voisi nimittää jonkun eläkkeellä olevan Yhdyspankin johtajan. Tiivola innostui ajatuksesta, ja tarjous meni Sven-Erik Rindellille, jolle tehtävän päätyttyä luvattiin paikka SYP:n johtokunnassa. Vastoin Erik Stadighin ja Paavo Laitisen neuvoa Tiivola päätti myös tarjota Teppo Tabermanille varatoimitusjohtajan paikkaa, mutta tämä valitsi Kansallispankin.

HOP:n ylimääräinen yhtiökokous kutsuttiin koolle 8. joulukuuta 1985 valitsemaan pankille uusi hallintoneuvosto. Kokous pidettiin perinteen mukaisesti Aleksanterinkadun ja Keskuskadun kulmassa sijaitsevan HOP:n pääkonttorin pankkisalissa, joka täyttyi viimeistä paikkaa myöten. Ilmassa oli jännitystä, ja toimittajakunnassa kiersivät huhut HOP:n lojalistien vastakaappauksesta. Yhdyspankin omistamat osakkeet oli hajautettu usealle tytäryhtiölle, joilla kaikilla oli yhtiökokouksessa oma edustajansa. Emo-Yhdyspankkia edusti Mika Tiivola, joka myös piti kokouksen pääpuheenvuoron. Entisistä hallintoneuvoston jäsenistä Ilkka Suominen oli pyytänyt eroa. Median hämmästykseksi sekä yhtiökokous että sitä seurannut hallintoneuvoston kokous sujuivat yllätyksittä.

Menestyksellinen yhtiökokous sai Tiivolan muuttamaan mielensä fuusioaikataulusta. Yhdistyminen piti nyt toteuttaa mahdollisimman pian. Samalla hän ratkaisi myös kysymyksen sulautumisehdoista. Yhdestä HOP:n osakkeesta tuli tarjota neljä Yhdyspankin osaketta. Kun SYP:n kurssi tarjoushetkellä oli noin 17 markkaa, tämä merkitsi käytännössä 68 markkaa HOP:n osakkeelta, eli kaksi markkaa SKOP:n taannoista tarjousta enemmän. Vaikka se oli 40 prosenttia vähemmän kuin mitä olimme lokakuun lopulla maksaneet SKOP:lle sen osakkeista, tarjous sai hyvän vastaanoton sekä mediassa että pörssissä. Tiivola oli erityisen hyvillään siitä, että keskuspankin pääjohtaja Rolf Kullberg oli pitänyt sitä hyvin anteliaana.

Vuoden 1985 tilinpäätöksessään Yhdyspankki yhdisti HOP:n taseeseensa, ja siitä tuli siten taseen loppusummalla mitattuna maan suurin pankki. Fuusion toteuduttua 31.12.1986 Tiivola piti yhtiökokouksessa maaliskuussa 1987 puheen, jossa hän julisti Yhdyspankin maan suurimmaksi "kaikilla mittareilla mitattuna". Kilpailijapankissa tämä itsevarmuutta uhkuva julistus otettiin vastaan haasteena. Siihen vastattiin uusilla kasvupanostuksilla, jotka kohdistuivat varsinkin kansainväliseen luotonantoon ja rakennusteollisuuteen. Viisi vuotta myöhemmin, pankkikriisin iskettyä, ne kasvattivat entuudestaan KOP:n luottotappioita ja myötävaikuttivat näin siihen, että pankki joutui fuusioitumaan kilpailijaansa altavastaajana vuonna 1995.

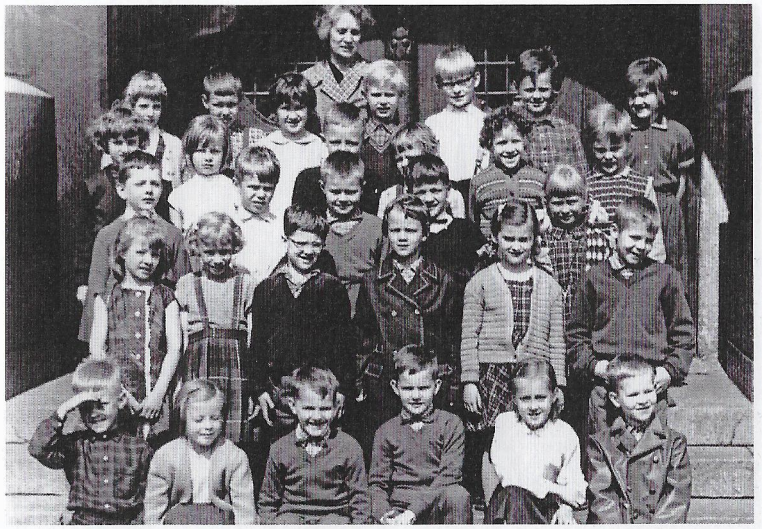
Yhdyspankin tuolloista johtoa ei hyvällä omallatunnolla voinut kuvata saneerausotteissaan määrätietoiseksi. Siksi fuusion taloudelliset synergiat jäivät pitkälti toteutumatta, vaikka pankkien hallinnollinen ja toiminnallinen yhdistäminen sinällään sujui mallikkaasti. HOP:n 117 konttorista 70 oli fuusion yhteydessä tarkoitus sulkea tai yhdistää Yhdyspankin konttoreihin. Paperilla näin tapahtuikin, mutta koska henkilöstöä ei haluttu vähentää, jäi monella paikkakunnalla saman konttorinumeron alle useaksi vuodeksi van-

hoissa toimitiloissaan toimimaan kaksi, joskus jopa kolme pankkikonttoria. Pelko poliittisesta vastareaktiosta johti näin siihen, että toiminnan järkeistäminen joutui odottamaan seuraavan vuosikymmenen alun pankkikriisiä.

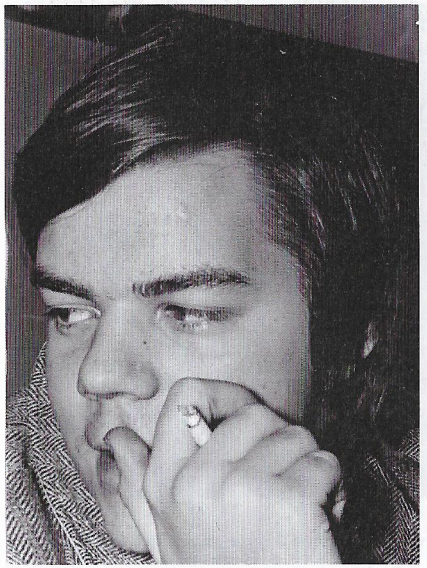
Myös HOP:n pääkonttoritilat Aleksanterinkadun ja Keskuskadun kulmassa seisoivat usean vuoden ajan käytännössä tyhjillään odottamassa uutta vuokralaista. 1990-luvun alussa niistä tuli sitten osa Helsingin World Trade Centeriä. Edes taidekokoelmia ei heti yhdistetty. Fuusion symbolisesti tärkeimmän eleen Tiivola jätti eläkkeelle siirtymisensä kynnykselle. Joulukuussa 1988 hän käski siirtää Akseli Gallen-Kallelan maalaaman marsalkka Mannerheimin muotokuvan Helsingin Osakepankin hallintoneuvoston huoneesta Yhdyspankin Vanhaan Pankkisaliin, jossa se edelleen on.

Wahlroosin sukua koolla vuonna 1932. Keskirivissä kolmantena vasemmalta isoisäni isä G. Waldemar ja ylärivissä kolmantena vasemmalta isoisäni Arne. Eturivissä oikealla isoäitini Ljudi sylissään isäni Bror.

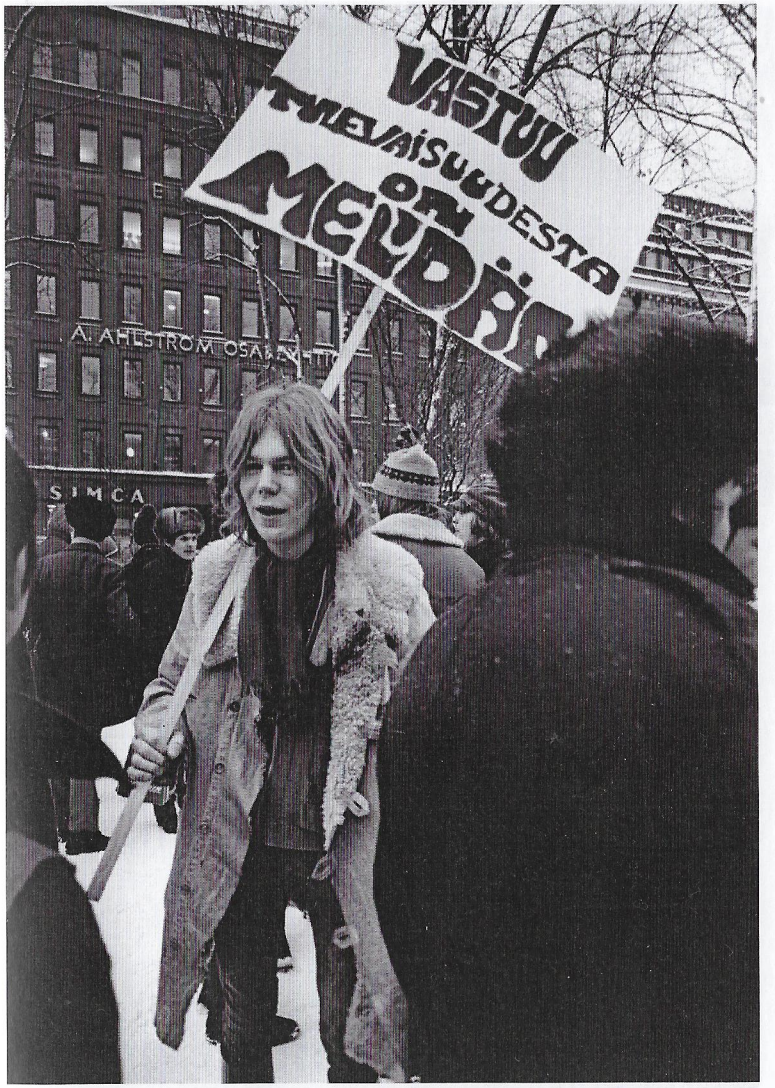
Kesälounas äitini perheen kesähuvilassa Turun Hirvensalossa arviolta vuonna 1958. Vasemmalta serkkuni Jarkko Iire, äitini, minä, sisareni Ann, tätini mies Lucien Zeien, isäni äiti, isoäitini ja tätini Stina.



Bangatans (myöhemmin Cygnaeus) folkskolan ensimmäinen luokka vuonna 1960. Taustalla opettajamme Eja Gustafsson. Minä seison vaaleassa paidassa kolmannessa rivissä toisena vasemmalta.



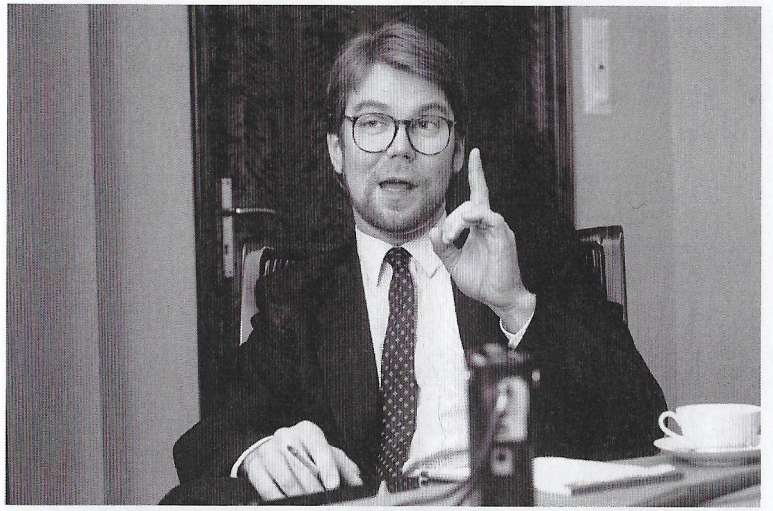
Leif Salmén syksyllä 1969. Olen itse ottanut tämän kuvan.



Varhainen vastuullisuuden kannattaja. Osallistuin mielenosoitukseen kouluhallituksen edessä talvella 1969. Kuva: Caj Bremer.

Nuorena professorina Hankenilla kesäkuussa 1982. LEHTIKUVA

Isäni Bror työhuoneessaan kauppa- ja teollisuusministeriössä marraskuussa 1982. LEHTIKUVA



Parrakkaana SYP:n johtokunnan varajäsenenä kesäkuussa 1986. LEHTIKUVA

Kansallis-Osake-Pankki (KOP) avasi konttorin New Yorkissa marraskuussa 1986. Pääjohtaja Lassilalla ja konttorin johtajalla Peter Fagernäsilla riitti puhuttavaa. LEHTIKUVA

Yhdyspankin johtokunta tammikuussa 1988. Ensimmäisessä rivissä vasemmalta Ahti Hirvonen ja Mika Tiivola. Toisessa rivissä Paavo Laitinen, Kurt Stenvall ja Erik Stadigh. Kolmannessa rivissä Sakari Haukka, Markku Mikkola, Niilo Pellonmaa, minä ja Jaakko Iloniemi. Oikealla ylhäällä Markku Pohjola ja johtokunnan sihteeri Heikki Neva.

Sponsor-sota antoi aihetta moniin kolumneihin ja pilapiirroksiin. Tässä istun muotiliike Spontelin ikkunassa ja Hannes Kulvik ihmettelee, miksi hänen avaimensa ei sovi lukkoon.

Hannes Kulvik ja Jan Boethius käsirysyssä. Apuun rientää vasemmalta Jaakko Rauramo, Jaakko Pyöry, Björn Wahlroos ja Anders Wall.

Kalle Isokallio (vas.), Ericssonin puheenjohtaja Björn Svedberg ja Nokian pääjohtaja Kari Kairamo iloitsevat Ericsson Information Systemsin ostosta tammikuussa 1988. LEHTIKUVA

Nokian toimitusjohtaja Simo Vuorilehto ja pääjohtaja Kari Kairamo kokouksen puheenjohtajana toimineen ministeri Esko Rekolan seurassa Kairamon viimeiseksi jääneessä Nokian yhtiökokouksessa maaliskuussa 1988. LEHTIKUVA

6

METSÄTEOLLISUUDEN MUODONMUUTOS

Syksystä 1985 oli kehkeytymässä kiireinen, etenkin Mika Tiivolalle. Lehdistössä oli pitkään arvuuteltu sirpaloituneen metsäteollisuuden toimialajärjestelyjä, ja katseet olivat yleensä kääntyneet Kansallispankin ja sen metsäyhtiöiden Yhtyneiden, Kajaanin ja Rauma-Repolan suuntaan. Riitaisat suomenruotsalaisperheet eivät pääsisi koskaan yhteisymmärrykseen fuusioista, kirjoitti Lauri Helve *Ilta-Sanomissa*. Yllätys oli siksi suuri, kun Pohjolan Paperi -projektin sijasta Yhdyspankkia lähellä olevat perheomisteiset metsäyhtiöt alkoivat yhdistyä. Raha oli sittenkin perinteitä tärkeämpää. Omistajaperheet – tai ainakin osa niistä – näyttivät ymmärtävän, että maailman muuttuessa jotakin oli tehtävä. Ja siinä Yhdyspankki, ensi alkuun, oli keskeisessä asemassa.

Ensimmäisenä liikkeellä olivat Ehrnroothin veljekset Casimir, Göran (Mulle) ja Robert. He omistivat sisarensa Elsa Fromondin kanssa pörssinoteeratun Kaukas-yhtiön, joka oli kehittynyt Casimirin johdolla pölyttyneestä lankarullatehtaasta moderniksi metsäintegraatiksi. Lappeenrannassa yhtiöllä oli iso tehdasalue, jolla modernin sellutehtaan lisäksi seisoi vuosina 1976 ja 1981 rakennetut, päällystettyä LWC-aikakauslehtipaperia tuottavat PM1- ja PM2 -koneet, saha ja vaneritehdas.

Tuon ajan mittapuun mukaan Kaukas oli melko kannattava, mutta kuten muutkin metsäteollisuuden perheyhtiöt, jäämässä auttamatta liian pieneksi. Kansainvälistymiskehitys oli ajanut

niistä ohi. Saksan ja Yhdysvaltain kilpailuviranomaiset olivat alkaneet kiinnittää yhä tarkempaa huomiota Finnpapin alaisuudessa tehtyyn vientikauppa- ja hintayhteistyöhön. Kohta vientikartelli olisi purettava, ja sen jälkeen jokainen joutuisi itse ottamaan vastuulleen vientimarkkinointinsa. Pienille suomalaisyhtiöille se tulisi kalliiksi, ja siksi niiden oli yhdistyttävä.

Casimir, joka oli johtanut Kaukaan modernisointia lähes kahden vuosikymmenen ajan, oli nimittämässä luottomiehensä Harri Piehlin toimitusjohtajaksi ja itse siirtymässä hallituksen puheenjohtajaksi. Samalla hän oli kuitenkin sisarustensa kanssa päässyt yhteisymmärrykseen siitä, että yhtiö pitäisi myydä. Mutta kenelle? Pohjoismaiden vanhin yhtiö, Wallenbergien Stora Kopparberg, jonka juuret ulottuvat aina vuoteen 1288, omisti Kaukaasta jo kymmenen prosenttia ja oli siten ilmeinen ehdokas. Ongelmana oli vain se, että ulkomaalaisomistus vaatisi poikkeusluvan, eikä ollut ollenkaan varmaa, että valtioneuvosto myöntäisi sen metsäteollisuusyhtiölle, jolla oli paljon metsämaita. Myynti KOP-leirin yhtiölle ei tietenkään tullut kyseeseen, olihan Casimir SYP:n hallintoneuvoston keskeisimpiä jäseniä ja pankin entisen pääjohtajan vanhin poika.

Yhdistyminen toisen suomenruotsalaisen perheyhtiön kuten Ahlströmin, Myllykosken, Rosenlewin, Schaumanin tai Serlachiuksen kanssa ei sekään ollut hyvä ajatus. Perheet, tai ainakin niiden sosiaalisimmat edustajat, tulivat yleensä hyvin toimeen illallispöydässä, mutta teollinen yhteistyö olisi aivan eri asia. Useimmissa varakkaissa perheissä oli jo entuudestaan omat ongelmansa. Fuusioidussa yhtiössä omistajien keskinäiset nokkimisjärjestykseen, osinkoon ja tehtaiden väliseen resurssien jakoon liittyvät näkemyserot kasvaisivat helposti hallitsemattomiksi. Sitä paitsi perheyhtiöillä ei ollut rahaa. Inflaation laukatessa lähes kymmenen prosentin vuosivauhtia käteiset olivat aina polttaneet taskussa ja halu investoida oli yleensä kova. Kotimaassa oli oikeastaan vain yksi hyvä ostajaehdokas, ja se oli Kymi-Strömberg. Siellä

nuijaa ei heiluttanut minkään perhedynastian päämies, vaan Casimirin vanha asianajajakollega ja ystävä Mika Tiivola.

Yhdyspankki oli Kymin suurimpia osakkeenomistajia. Tiivola oli kuitenkin valittu yhtiön hallitukseen jo vuonna 1960, ennen siirtymistään asianajotoimisto Dittmar & Indreniuksesta pankkiin. Hänen ensimmäinen vaimonsa, vuonna 1973 kuolleen Christine (Kirsti) Brofeldtin suku oli nimittäin sekin merkittävä Kymin omistaja. Vuonna 1983, kaksi vuotta ennen tuloani pankkiin, Kymi oli nielaissut vahvavirtatekniikkaa tuottavan Strömbergin, joka oli hyvin tuttu yhtiön ketjupolttavalle toimitusjohtajalle Fredrik Castrénille. Ennen nimitystään Kymin toimitusjohtajaksi vuonna 1979 hän oli johtanut Strömbergiä. Kymi-Strömberg-fuusio sai poikkeuksellisen paljon kritiikkiä osakseen ja lehdistössä Tiivolaa syytettiin sen yhteydessä jopa sisäpiirikaupasta. Vaikka syytteelle ei löytynyt perusteita, kriitikot olivat oikeassa itse fuusion suhteen. Kahdesta ongelmayhtiöstä ei tullut hyvää konsernia, mikä merkitsi sitä, että asiaan olisi ennemmin tai myöhemmin palattava.

Toinen painava syy yhdistää Kaukas Kymi-Strömbergiin oli yhteisesti omistettu moderni hienopaperitehdas Nordland Papier Pohjois-Saksan Dörpenissä. Sen omistuksen keskittäminen yksiin käsiin olisi varmasti eduksi. Kesällä 1985 Casimir otti siksi yhteyttä Mika Tiivolaan, joka ilmoitti heti olevansa kiinnostunut. Neuvottelujen loppuvaiheessa lokakuussa Ehrnroothit jakoivat roolinsa niin, että Casimir edusti Kaukas-yhtiötä ja sen operatiivisia intressejä; Mulle ja Robert edustivat perhettä ja sen omistajaintressiä. Fredrik Castrén jätettiin neuvotteluista kokonaan syrjään ja sai tietää yhdistymishankkeesta vasta sen loppumetreillä marraskuussa.

Marraskuun 13. päivänä Erik Stadigh pyysi minut työhuoneeseensa kertoakseen, minkä oli juuri kuullut Tiivolalta. Osakekauppa, joka johtaisi Kaukaan ja Kymi-Strömbergin fuusioon, oli loppumetreillä. Ryhmä Kaukaan osakkeenomistajia, pääasiassa Ehrnroothin ja von Julinin sukujen jäseniä, oli myymässä osakkeensa Kymi-Strömbergille. Vastikkeena oli tarkoitus tarjota Kymi-

Strömbergin ja Nokian osakkeita sekä käteistä. Syy erikoiseen vastikkeeseen oli se, että Tiivola oli kytkenyt viitisen vuotta aiemmin Kymi-Strömbergin Nokiassa käytävään hiljaiseen pankkiryhmien valtataisteluun. Kymistä oli siten tullut Nokian merkittävä omistaja ja Ehrnroothien esittämässä kaupassa Tiivola näki nyt tilaisuuden keventää hieman yhtiön ylisuureksi paisunutta Nokia-salkkua. Neuvottelijat tarvitsivat kuitenkin investointipankkiiria, ja siihen kelpasin jopa minä, puolentoista kuukauden kokemuksellani.

Kaukas Oy:llä oli kolme osakesarjaa, jotka kaikki noteerattiin Helsingin Arvopaperipörssissä. Vallitsevan käytännön mukaisesti Tiivola oli tarjoamassa Kaukaan pääomistajaryhmän osakkeista huomattavasti pörssikurssia korkeampaa hintaa, joka oli myös selvästi korkeampi kuin se, mitä Kymi-Strömbergillä olisi myöhemmin "varaa" tarjota pienosakkaille. Vastikkeen määrän lisäksi neuvotteluissa keskityttiin sen koostumukseen. Tiivola pyrki pitämään käteisvastikkeen mahdollisimman pienenä vaatimalla myyjiä ottamaan vastaan mahdollisimman paljon Kymin ja Nokian osakkeita. Ehrnrootheja taas Nokia-omistus ei juurikaan kiinnostanut. Kahden vuoden kuluttua he olisivat myyneet lähes kaikki saamansa Nokia-osakkeet. He säästyivät siten osakkeen vuosikymmenen lopun syöksystä, mutta eivät toisaalta päässeet hyötymään Nokian historiallisesta kurssinoususta, joka alkoi kuusi vuotta myöhemmin.

Vajaata viikkoa ennen kaupan julkistamista Mika Tiivola veti minut sivuun kesken Vanhassa Pankkisalissa järjestettyä tilaisuutta pyytääkseen ehdotusta Kaukaan pienosakkaille tehtävästä lunastustarjouksesta. Ilman muuta taustamateriaalia kuin yhtiöiden vuosikertomukset tein työtä käskettyä. Muistiossani esitin pari päivää myöhemmin kahta vaihtoehtoa, joista Mika ja Casimir valitsivat "päävaihtoehdon". Siinä ei olisi ollut mitään merkille pantavaa, jos ei pieni joukko Kaukaan osakkeenomistajia myöhemmin olisi yhtiökokouksessa ilmoittanut tyytymättömyyttään heille tarjottuun fuusiovastikkeeseen. Tämän myötä asia eteni välimiesmenettelyyn. Asianajaja Robert Mattsonin johtaman välimiesoikeuden mielestä

Kaukaan pienosakkaille kuului hieman esitettyä parempi vastike. Päätös muodostui ennakkotapaukseksi ja toimi pitkään ohjenuorana fuusiovastikkeita määritettäessä.

26. marraskuuta sain lyhyellä varoitusajalla kutsun pankin johtokunnan huoneeseen, jonne Tiivolan lisäksi oli tulossa Casimir, Freddy Castrén sekä myyjien edustajina Mulle ja Robert Ehrnrooth. Tunsin varsinkin Robertin hyvin entuudestaan, ja hän tervehti minua iloisen yllättyneenä noutaessani hänet pääkonttorin toisen kerroksen odotusaulasta. Freddy Castrén oli samana aamuna saanut kuulla yhdistymissuunnitelmista ja ymmärsi, että ne merkitsisivät loppua hänen uralleen. Istahdettuaan johtokunnan suuren tammipöydän ääreen hän ei juurikaan nostanut katsettaan vihreästä sarkakankaasta eikä Tiivolan läsnä ollessa uskaltanut edes polttaa.

Kaksi päivää myöhemmin Mika, Casimir ja Freddy istuivat Palacen juhlasalissa mikrofonien täyttämän pöydän takana vastaamassa lehdistön kysymyksiin. Toimittajakunta oli ymmällään. Late Helveen johdolla he olivat pitkään odottaneet uutisia Kansallispankin suunnalta, mutta tässä Mika Tiivola taas istui, vain neljä viikkoa HOP:n oston jälkeen, kertomassa uudesta suuresta yritysjärjestelystä. Pienen lohdun he kuitenkin saivat hänen takinkäännöstään. Kun Strömbergiä pari vuotta aiemmin oli yhdistetty Kymiin, Tiivola oli puhunut yhtiön toisen strategisen "jalan" kehittämisestä. Nyt hän puhui vain metsäteollisuudesta ja resurssien fokusoinnista.

Pietarsaaren Schaumanit

Ehrnroothien tapaan Schaumanitkin katsottiin kuuluviksi niiden kahdenkymmenen perheen joukkoon, jotka Kristiina Halkola oli laulullaan tehnyt tunnetuiksi. Mutta toisin kuin E-liikkeessä, Schaumanin suku ei ollut moneen sukupolveen löytänyt riveistään kunnon teollisuusjohtajaa. Schauman-yhtiö oli siksi perustajansa

Wilhelm Schaumanin kuolemasta lähtien turvautunut pääosin ulkopuolisten palkkajohtajien apuun. Omistajaohjauksen puute, huonot henkilövalinnat ja ylisuuri investointibudjetti olivat vieneet yhtiön tuuliajolle, ja 1970-luvun matalasuhdanne teki siitä lopulta Yhdyspankista riippuvaisen ongelmatapauksen. Niilo Pellonmaa, joka oli tullut vuosikymmenen lopulla SYP:iin Enso-Gutzeitilta, piti ivallisesti Schaumanin vekseleiden lähes jokaviikkoista uusimista johtokunnan kokousten kohokohtana.

Oy Wilh. Schauman Ab:n juuret olivat Pietarsaaressa, jonne 1883 oli perustettu sikuritehdas. Vuonna 1911 Jyväskylään rakennettiin vaneritehdas ja 1934 Pietarsaareen nousi ensimmäinen sellutehdas. Yhtiötä kasvatettiin edelleen rakentamalla levytehtaita Savonlinnaan ja Joensuuhun; sellutehdasta laajennettiin, ja sen kylkeen tuli paperikone. Vuonna 1969 Schaumanin toimitusjohtajaksi nousi selluntuottajien yhdistyksestä Finncellistä Casimirin pikkuserkku Gay Ehrnrooth, ja kymmenen vuotta myöhemmin hallituksen nuijaan tarttui sellutekniikan asiantuntija, tekniikan lisensiaatti Björn Immonen. Nämä johtajavaihdokset yhdistettynä vahvistuvaan suhdanteeseen saivat aikaan sen, että konkurssi ei enää 1980-luvulle tultaessa ollut välitön uhka.

Iltapäivällä 18. joulukuuta 1985 istuin johtokunnan kerroksen salongissa puhumassa amerikkalaisen sijoittajaryhmän kanssa, kun puhelin soi. Sihteerini halusi varmistaa, että en lähtisi kotiin puhumatta Erik Stadighin kanssa. Tapaamiseni päätyttyä sain Erikin käsiini, ja hän kertoi Mika Tiivolan aiemmin päivällä saaneen puhelun Schaumanin suvun jäseneltä, joka oli halunnut informoida pankkia sukuyhtiönsä loppusuoralla olevista myyntineuvotteluista. Ostajan nimeä ei haluttu kertoa, mutta sitä ei ollut vaikea arvata. Yhtyneillä Paperitehtailla ei ollut omaa sellun tuotantoa, ja siellä oli tiettävästi jo pitkään mietitty, olisiko Schauman ostettavissa. Kuunneltuaan selontekoa myyntineuvotteluista Tiivola oli huolestunut. Hän päätti tunteenomaisesti vedota "Schauman-yhtiön ja omistajaperheen pitkään ja läheiseen

suhteeseen" Yhdyspankkiin ja kutsui suvun edustajat luokseen samaksi iltapäiväksi.

Sovittuaan tapaamisesta Tiivola soitti Casimir Ehrnroothille. He pääsivät nopeasti yhteisymmärrykseen siitä, että Schauman ei saanut lipua Kansallisleiriin. Tiivolalle kyse oli yksinkertaisesti rintamalinjan puolustamisesta. Casimir taas oli ensisijaisesti huolissaan puuraaka-aineesta. Mikäli Schauman siirtyisi KOP:n leiriin, yhdyspankkilaisen metsäteollisuuden asema Länsi- ja Pohjois-Suomen puunhankinnassa heikkenisi ja tekisi Kymi/Kaukaan Itä-Suomessa entistä riippuvammaksi Tehdaspuu-yhteistyöstään Ahlströmin ja Tampellan kanssa. Metsäliiton pitäminen poissa itäisestä puunhankinnasta tulisi sekin vaikeammaksi. Pietarsaaren tehdas oli myös maan suurin markkinasellun tuottaja ja Nordland Papier sen suurimpia asiakkaita.

Tiivolan ja Stadighin tapaaminen suvun edustajien kanssa kesti vajaan tunnin. Suvun epävirallinen päämies Jarl Oldenburg oli kertonut neuvottelujen olevan jo pitkällä. Ostajan konkreettista tarjousta odotettiin vielä ennen iltaa. Myyjillä oli koossa 44 prosenttia Schaumanin äänivallasta; enemmistöön tarvittavat osakkeet saisi helposti markkinoilta tai SKOP:lta, joka oli hankkinut syksyllä itselleen 10 prosentin omistusosuuden. Tiivola muistutti myyjiä kaikesta siitä, mitä Schauman ja pankki olivat yhdessä käyneet läpi. "1970-luvun keskivaiheilla", hän muistutti ääni hiukan väristen, "konkurssin tiellä seisoi vain Yhdyspankki. Me olimme silloin tukenanne ja toivoisin teidän muistavan sen, kun tänään teette päätöksenne."

Tiivola osui, ainakin Oldenburgin osalta, oikeaan: "Emme tietenkään voi unohtaa yhtiön ja pankin välisiä vahvoja siteitä. Suvussa vain on se käsitys, että nykyisellä ostajakandidaatilla on eniten hyötyä Schaumanista, ja siksi he ovat luultavasti valmiita maksamaan siitä eniten. Olemme sopineet tavoittelevamme mahdollisimman hyvää hintaa." "Sen me tietenkin ymmärrämme, mutta eikö, ottaen huomioon kaiken sen, minkä olemme yhdessä tehneet, oli-

si oikein tarjota Yhdyspankille *right of first refusal* – eikö meidän pitäisi saada tilaisuus tehdä tarjous?" kysyi Tiivola. Nyt Oldenburg muuttui varovaiseksi. Vierailun piti olla pelkkä kohteliaisuuskäynti, jonka tarkoituksena oli informoida pankkia toteutumassa olevasta kaupasta. Nyt Tiivola pyysi heitä harkitsemaan osakkeiden myymistä pankille, mutta ei sentään huonompaan hintaan. Oldenburg lupasi puhua sukulaistensa kanssa ja palata asiaan.

Tiivola oli tapaamisen jälkeen melko varma siitä, että pankki pääsisi neuvottelupöytään, mutta hänellä oli henkilökohtainen ongelma. Seuraavana aamuna hän oli vaimonsa Satun kanssa lähdössä joulunviettoon Davosiin. Tällä kertaa neuvotteluja ei myöskään voinut delegoida Erik Stadighille, koska tämän piti olla torstaina Brysselissä neuvottelemassa Visa-yhteistyöstä. Siksi Tiivola ja Stadigh päättivät Oldenburgin seurueen lähdettyä uskoa neuvottelun minulle. Erik pyysi minua heti seuraavana aamuna olemaan yhteydessä Casimiriin ja Gay Ehrnroothiin. Ennen sitä piti yrittää keksiä, mistä löytää osakkeille koti. Pankki ei niitä kaikkia voinut ottaa, ja Mika oli epävarma siitä, saisiko hän Casimirin suostuteltua ostamaan ne Kymi/Kaukaalle.

Saapuessani seuraavana iltapäivänä 19. joulukuuta Kaukaan konttorille Eteläranta 8:aan Casimir ja Gay olivat jo siellä. Gay kertoi, että myynnistä oli puhuttu suvun piirissä jo pitkään, "mutta mielipiteitä on monia. Perhe ei tunne yhtiötä erityisen hyvin, ja siellä on monia riitoja. Voi olla, että selviämme tästä ostamalla vain joidenkin osakkeet." Casimir taas oli huolissaan siitä, pääsemmekö ollenkaan neuvottelupöytään, varsinkin kun suvun neuvonantajana oli Kari Nars, jonka vaimo oli omaa sukua Schauman. Keskustelimme hetken siitä, minne osakkeet voisi laittaa, jos ne saataisiin ostettua. Kerroin Casimirille, että pankki voisi ottaa niistä neljänneksen, mutta lopuista joutuisi Kymi/Kaukas kantamaan vastuun. "Siitä voimme puhua joskus myöhemmin", vastasi Casimir tarkoittaen varmaankin, että hän ottaisi asian puheeksi suoraan Tiivolan kanssa. Nyt tärkeintä oli päästä neuvotteluyhteyteen myyjien kanssa.

Kohta seuraamme liittyi pankin tilintarkastaja Eric Haglund, joka tarkasti myös Kymi-Strömbergin tilit ja oli samalla koko Yhdyspankki-leirin keskeinen neuvonantaja talouskysymyksissä. Tiivola oli myyjiltä saanut käsityksen, että äänivaltaisen osakkeen hinta liikkuisi 600 ja 700 markan välillä. Eric piti sitä korkeana, sillä "toisin kuin HOP:ssa, tästä taseesta ei kyllä löydy paljon piiloarvoja". Gay muistutti häntä Jyväskylän Lutakon kiinteistöstä, kauniista kaupungin keskustaa lähellä sijaitsevasta, 37 hehtaarin laajuisesta niemestä, jolla tehdastoiminta oli loppumassa. "Kallis se nyt joka tapauksessa on", vastasi Eric kuivasti. Yritin muistuttaa heitä siitä, että emme todennäköisesti pääsisi mukaan hintaneuvotteluun. Parhaimmillaankin meille tarjoutuisi Tiivolan välipuheen perusteella vain mahdollisuus tehdä viimeinen tarjous.

Tulikaste

Vähän yli kello viisi myyjien edustaja soitti sihteerilleni, ja hän yhdisti puhelun Kaukaan toimistolle. Puhelu oli rohkaiseva. He olivat vaihtaneet puhemiehensä Kari Narsista Christian "Crippe" Elfvingiin, jonka tunsin Hankenilta. Tiivolan vetoomus oli ilmeisesti mennyt perille, ja kuulosti siltä, että he aikoivat neuvotella kanssamme. He olivat myös varanneet itselleen huoneen Marskista, mikä merkitsi, että pystyisimme nyt tarvittaessa tavoittamaan heidät puhelimitse.

Gay hymyili asialle ja kertoi, että kyse varmaan oli samasta sviitistä, jossa ministeri Olavi J. Mattila oli paria vuotta aiemmin väittänyt joutuneensa tuntemattomien naamiomiesten hyökkäyksen kohteeksi. Crippen luvattua palata tunnin sisällä asiaan Eric ja minä päätimme siirtyä pankkiin valmistelemaan neuvotteluja. Casimir ja Gay lähtivät koteihinsa, mutta lupasivat tulla pankkiin heti, kun jotakin alkaisi tapahtua. Kohta sinne saavuttuani Crippe soitti uudestaan kertoakseen, että neuvottelut toisen osapuo-

len kanssa oli saatu päätökseen ja myyjät olivat valmistautumassa neuvottelujen aloittamiseen meidän kanssamme. Toivotin heidät tervetulleiksi pankkiin. Puoli yhdeksän maissa Mika Tiivola soitti Sveitsistä kysyäkseen, mitä hänen lähtönsä jälkeen oli tapahtunut.

Minuutit venyivät pitkiksi odottaessamme Eric Haglundin kanssa Crippen seuraavaa soittoa. Se tuli puoli kymmenen jälkeen, ja nyt oli hivenen toinen ääni kellossa. Myyjäryhmässä oli ilmeisesti jonkin verran eripuraa. He istuivat edelleen Marskissa puhumassa neuvottelutaktiikasta, ja Crippe halusi varmistua siitä, että pankki oli tosissaan ja että sen edustajilla todellakin olisi valtuudet tehdä kauppa, jos ehdoista päästäisiin yhteisymmärrykseen. Viittasin edellispäivän keskusteluihin Mika Tiivolan kanssa ja vakuutin, että pankki oli vakavissaan. Crippe ei selvästikään ollut täysin vakuuttunut. Neuvottelujen jättäminen johtokunnan nuorimman jäsenen vastuulle ei tietenkään ollut omiaan herättämään luottamusta. Crippe kysyi, kuka tai ketkä muut olisivat neuvotteluissa läsnä. Koska en tiennyt, mitä roolia Casimir halusi näytellä, sanoin vain, että he tapaavat päätösvaltaisen neuvotteluryhmän. Onneksi se tuntui riittävän.

Hiljaisuus laskeutui taas johtokunnan kerrokseen ja tarjosi minulle tilaisuuden miettiä tilannetta omaltakin kannaltani. Eihän minulla ollut minkäänmoista valtakirjaa taskussani. Mika Tiivola oli ennen lähtöään vain kehottanut ostamaan Schaumanin suvun osakkeet, ja Casimir oli lähtenyt kotiinsa syömään illallista. Jälkikäteen arvioiden tuntuu oudolta, että en epäröinyt tai edes ihmetellyt lientä, johon olin joutunut. Ilmeisesti olin kahdessa ja puolessa kuukaudessa onnistunut jättämään yliopistomaailman taakseni ja sopeutunut pankin perinteiseen päätöksentekotapaan. Se ei sinällään ollut vaikeaa. Tunsin suurta luottamusta Mika Tiivolaa kohtaan; hän ei jättäisi minua pulaan. Mutta vaikka olin oikeassa Tiivolan suhteen, olin myös nuori ja kokematon.

Puoli kahdeltatoista puhelimeni soi uudestaan ja Crippe Elfving kertoi ryhmän olevan lähdössä Marskista pankkiin loppuneuvottelua varten. He olivat valmiita tekemään päätöksensä, toivottavasti niin oli pankkikin. Vakuutin hänelle, että näin oli, toivotin heidät tervetulleiksi ja soitin Gaylle ja Casimirille pyytääkseni heitä tulemaan pankkiin. Olin päättänyt istuttaa Schaumanit pieneen vihreään kabinettiin oman työhuoneeni lähelle. Kun Casimir ja Gay vähän ennen puoltayötä saapuivat pankkiin, ohjasin heidät viidenkymmen metrin päähän salonkiin. Gay sytytti heti savukkeen ja Casimirin johdolla pidimme lyhyen taktiikkapalaverin. Hänen ohjeensa olivat yksinkertaiset: minimoi osakemäärä, mutta älä päästä heitä täältä ulos ennen kuin sinulla on sopimus taskussasi.

Sain sihteeriltäni tiedon, että myyjät olivat tulleet pankkiin ja Olof Hernberg oli vienyt heidät vihreään kabinettiin. Myyjiä oli neljä: Jarl Oldenburg, Wilhelm Schauman, Ulf Roos ja Crippe Elfving. Hetken päästä joukkoon liittyi vielä Jan-Henrik Schauman murskaten toiveeni jättää hänen osakkeensa ostamatta. Toivotin heidät kaikki tervetulleeksi, ja kerroin olevani pankin ja sitä lähellä olevien tahojen puolesta valmis neuvottelemaan kaupan olevista osakkeista. Jarl Oldenburg näytti toimivan ryhmän puhemiehenä ja kertoi suvun nyt, usean kuukauden keskustelujen jälkeen, päättäneen myydä yhtiönsä. Läsnä olivat neljän tärkeimmän sukuhaaran edustajat, jotka edustivat yhteensä 44:ää prosenttia äänivallasta. He olivat saaneet lopullisen tarjouksen toiselta ostajaehdokkaalta, ja tarkoitus oli viedä kauppa päätökseen vielä saman yön tai seuraavan aamun aikana. Hän viittasi keskusteluunsa Tiivolan kanssa ja kertoi suvun päättäneen, että osakkeet voidaan myydä Yhdyspankille, kunhan hinta ei ollut huonompi kuin toisen ostajan tarjoama. Crippe Elfving ojensi minulle luettelon kaupan olevista osakkeista.

Vahvistin saaneeni Tiivolalta kuvauksen keskustelusta ja ymmärtäneeni, että "kaupan on noin 380 000 kantaosaketta ja 180 000 etuosaketta. Olen ymmärtänyt, että hintapyyntö kantaosakkeista on 660 markkaa, mutta en ole vielä kuullut etuosakkeista pyydettävää hintaa." Myyjät katsoivat toisiaan, ja tällä kertaa hiljaisuuden

katkaisi Jan-Henrik Schaumanin nasaali ääni: "Kauppa voidaan tehdä vain täsmälleen samoin ehdoin, joita meille tarjoaa toinen ostajaehdokas. He tarjoavat 800 markkaa kantaosakkeista ja 250 eduista." Tein nopean päässälaskun. Näillä kursseilla koko osakeerän hinta olisi 350 miljoonaa ja yhtiön arvo siten lähempänä 800 miljoonaa. Eric Haglund ei olisi tästä arvostustasosta innoissaan.

Kokeilin varovasti kepillä jäätä, mutta tuloksetta. Hinta oli lyöty lukkoon. Lisäksi torjuttiin ehdotukseni siitä, että kauppasumma talletettaisiin pankin kahden vuoden verottomalle tilille. Hetken keskusteltuamme pyysin saada poistua vähäksi aikaa ja kävelin salonkiin kertoakseni Casimirille, Gaylle ja Ericille tilanteesta. "En usko saavani heitä liikkumaan hinnassa, joten ainoa mahdollisuus on tehdä ota tai jätä -tarjous, jolloin tietenkin on mahdollista, että he jättävät sen väliin." "Sitä riskiä emme voi ottaa", vastasi Casimir ja ehdotti osakemäärän minimointia. Sekään ei ollut realismia, koska pöydässä istui jokaisen sukuhaaran edustaja ja luettelo kaupan olevista osakkeista oli lyöty käteemme. Katsottuaan harmistuneena luetteloa Casimir totesi itsekseen: "Kolehmainen saa kyllä ottaa osan tästä" ja tarttui puhelimeen. Gaylta loppuivat savukkeet. Hänen kiitollisuutensa oli suuri, kun sihteerini toi paketin Kentiä, jota olin huoneessani säästänyt Erik Stadighia varten.

Jätin Casimirin puhelimeen, ja palasin kuuntelemaan Jan-Henrik Schaumanin saarnaa. Hintojen ja kaupan muiden ehtojen piti olla täsmälleen samat kuin kilpailevassa tarjouksessa, muuten kauppaa ei syntyisi. Kysyin, että jos näin oli, voimmeko silloin myös kirjata kauppakirjaan, että hinta on sama kuin kilpailevassa tarjouksessa. Jan-Henrik ei näyttänyt innostuneelta, mutta katseli ympärilleen. Jarl Oldenburg ratkaisi asian toteamalla, että se kävisi tietenkin päinsä ja Olof Hernberg lähti muotoilemaan tätä tarkoittavaa lausetta kauppakirjaan. Kysyin vielä, oliko myyjillä mitään huomauttamista ostajan henkilöllisyydestä, kävisikö esimerkiksi Yhdyspankki tai Kaukas päinsä. Sain heti vastauksen, että molemmat tietenkin ovat hyväksyttävissä.

Kun palasin salonkiin, Casimir kertoi sopineensa Juhani Kolehmaisen kanssa, että Eläke-Varma on mukana kaupassa. Kauppakirja laadittaisiin kuitenkin Kaukaan tai sen määräämän nimiin. Kun kysyin, miten järjestämme allekirjoittamisen, Casimir mietti hetken ja sanoi sitten: "Minähän voin antaa sinulle valtakirjan, eikö totta? Minulla on edelleen Kaukaan nimenkirjoitusoikeus." Olof Hernberg saneli valtakirjan sihteerilleni ja hetkeä myöhemmin Casimir allekirjoitti sen. Todistajiksi merkittiin Olof Hernberg ja Raili Sund, ja minä palasin takaisin vihreään kabinettiin.

Tutkittuaan hetken kauppakirjan luonnosta Crippe Elfving katsoi minua ja kysyi: "Kuka kirjoittaa Kaukaan?" Hän odotti varmaan kabinetin oven kohta aukeavan jollekin Yhdyspankki-ryhmän todelliselle raskaansarjalaiselle. Saatuaan minulta vastauksen "minä" sekä hän että muut läsnä olevat katsoivat epäilevästi toisiaan. Ojensin Crippelle valtakirjan, joka lähti kiertämään pöytää. Yleinen mumina päättyi Crippen julistukseen, että asia oli ok. Ryhdyimme allekirjoittamaan kauppakirjaa, joka itse asiassa oli esisopimus kaupasta, joka oli tarkoitus toteuttaa vasta runsas viikko myöhemmin, 30. joulukuuta, kunhan Schaumanin sukua oli informoitu ja Tiivola palannut joulunvietostaan.

Saatoin myyjät johtokunnan kerroksen portaikkoon, josta Olof Hernberg vei heidät ovelle, ja palasin Casimirin, Gayn ja Eric Haglundin luo. "Kallista siitä tuli, mutta toivottavasti teimme oikein", totesi Casimir. Olin luvannut ajaa Ericin kotiin Munkkiniemeen ja siksi kävelimme yhdessä yli Esplanadin Teollisuuspankin autohalliin, jossa Volvoni oli parkkeerattuna. Kello oli puoli viisi aamulla ja Helsingin kattoi ohut vastasatanut lumipeite. Avatessani autoni oven aloin ihmetellä, mihin olin laittanut kauppakirjan. Tunsin kylmän hien otsallani ja pyysin Ericiltä anteeksi, kun pysäytin Volvon Fabianinkadulla pankin kohdalla ja juoksin ylös työhuoneeseeni. Siinä, keskellä työpöytääni, oli Railin jättämä muovitasku, joka sisälsi sopimuksen liitteineen. Siirsin sen nopeasti työpöytäni laatikkoon ja juoksin rappuja alas takaisin autooni. Helsingissä ei vielä

ollut yöradiota. Saapuessani Leppävaaraan pihaamme kasettisoitin soitti *Dire Straitsia*. Ihmettelin mielessäni, oliko *Money for Nothing* ennusmerkki.

Kahden ja puolen tunnin unen jälkeen olin vähän yli yhdeksältä taas pankissa. Soitin Erik Stadighille Brysseliin. Saatuaan kuulla, että olimme ostaneet Schaumanin, hän kuulosti todella helpottuneelta ja onnitteli minua lämpimästi. Kävin lyhyesti läpi yön tapahtumat ja soitin sitten Mika Tiivolalle Davosiin. Hänen ensireaktionsa oli hyvin samanlainen kuin Erikin, ja sitten hän kysyi, oliko Casimiria jo informoitu. Kerroin Casimirin olleen mukana miltei loppuun saakka ja kertasin sitten tapahtumat vielä kerran. Hetken rupattelun jälkeen Mika pyysi minua piipahtamaan Ahti Hirvosen luona kertoakseni hänelle, mitä oli tapahtunut. Vasta nyt muistin, että Ahti tosiaankin oli paikalla. Mikalle, Erikille tai Casimirille ei kuitenkaan ollut tullut mieleenkään siirtää asia hänen hoidettavakseen. Kun myöhemmin aamupäivällä pistäydyin hänen luonaan, hän kertoi jo kuulleensa kaupasta Tiivolalta. Hänen kasvoiltaan kuitenkin kuulsi pettymys siitä, että hänet taas kerran oli sivuutettu pankille tärkeässä asiassa.

Suuri rakenneuudistaja

Vietin joulunpyhät Saaran ja lasten kanssa appivanhempieni tilalla Punkaharjulla. Tapaninpäivänä Uuno vastasi eteisessä olevaan puhelimeen ja ilmoitti sitten vakavalla äänellä, että pääjohtaja Tiivola tavoitteli minua. Mika oli puhunut Casimirin kanssa, ja nyt hän pyysi minua dokumentoimaan tarkkaan tapahtumien kulun 19.–20. joulukuuta. Olin jo kiertoteitse saanut kuulla, että Casimir oli huolissaan siitä, minkälaisen vastaanoton osakekauppa saisi, ja nyt hän näköjään halusi vahvistaa puolustusta. Ehdotin Mikalle, että kirjoitan edellisen viikon tapahtumista muistion, jonka sitten pyydän jonkun myyjäpuolen edustajan vahvistamaan.

Mika piti ajatusta mainiona ja kysyi, kuka minulla oli mielessäni. Ehdotin Jarl Oldenburgia, minkä Mika heti hyväksyi. Soitin sitten Oldenburgille, kerroin ongelmastamme, pyysin hänen apuaan ja kutsuin hänet pankkiin lounaalle 3. tammikuuta allekirjoittamaan muistion.

Sain sitten Erik Stadighilta kuulla Casimirin kertoneen perheen joululounaan yhteydessä kaupasta 80-vuotiaalle isälleen, pankin entiselle pääjohtajalle Göran Ehrnroothille. Göranin mielestä nolla oli sopiva hinta "pietarsaarelaisesta sellumyllystä" ja Schauman olisi saanut mennä Yhtyneille, joka ei varmaankaan olisi maksanut osakkeista 350:tä miljoonaa. Kun kauppa sitten 30. joulukuuta julkistettiin, Jaakko Lassila ja Matti Korhonen väittivät olevansa samaa mieltä ja saattoivat sen epävirallisesti taloustoimittajien tietoon. Oli roskapuhetta, väitti Lassila, että Yhtyneet olisi ollut valmis maksamaan näin "päätöntä hintaa" Schaumanista.

Tästä huolimatta Mika Tiivolan maine näytti vain kasvavan kasvamistaan. Kohta eläköityvästä pölyttyneen pankin pääjohtajasta oli tullut Suuri rakenneuudistaja. Lehdistötilaisuudessa pääosaa ei näytellyt kumpikaan pöydän takana istuvista Ehrnrootheista, vaan Mika Tiivola. "Tämä on niin suuri asia, että Kymin puheenjohtajan on tietenkin oltava siinä mukana", hän selitti minulle. Aivan loppuun ajateltu hänen mediataktiikkansa ei kuitenkaan ollut. Suhde Jaakko Lassilaan happani entisestään, ja Nokian pääjohtaja Kari Kairamo sai vettä myllyynsä vaatiessaan poliitikoilta suomalaispankkien omistajaroolin kaventamista lainsäädännön välinein.

Kaukaan ja Schaumanin myynneillä oli muitakin seurauksia. Ehrnrootheista ja Schaumaneista tuli uuden ajan airuita. Tunnelmat kahdessakymmenessä perheessä muuttuivat. Perheyhtiön myynnistä tuli hyväksyttävää, ja nyt piti vain varoa, jotta ei jäänyt rannalle, kun metsäteollisuuden yli puhalsivat rakennemuutoksen tuulet. Yhdyspankkilainen leiri oli tehnyt jo kaksi kauppaa,

nyt Metsäliiton ja KOP:n piti saada rivinsä suoriksi. Sitä ei jouduttu odottamaan kauan. Gustaf Serlachius neuvotteli kohta kokoon perheyhtiönsä fuusion Metsäliiton Teollisuuteen synnyttäen näin Metsä-Serlan. Siitä ei tullut suvulle menestystarinaa. Metsäliiton patruunoiden *joint venture* -puheisiin aidosti uskonut hyväntahtoinen Gustaf istui aikansa uuden yhtiön puheenjohtajana, mutta myi lopulta katkeran köydenvedon jälkeen osakkeensa ja sijoitti rahat UPM-Kymmeneen, jonka hallituksen varapuheenjohtajana hän sitten toimi 70-vuotispäiväänsä 16. kesäkuuta 2005 saakka.

Rosenlewin tarina oli taloudellisesti menestyksekkäämpi, mutta jätti pahemmat arvet suvun sisäisiin suhteisiin. Siellä nuorempi sukupolvi tuli ystävieni Freddy ja Nöppa Rosenlewin sekä Mikael von Frenckellin johdolla johtopäätökseen, että yhtiön myynti Rauma-Repolalle oli ainoa tapa estää hallituksen puheenjohtajaa Gustav Rosenlewia tuhoamasta suvun varallisuus. Schaumanin kauppa mielessään Jaakko Lassila ei tällä kertaa ottanut pienintäkään riskiä. Hän neuvotteli toimitusjohtaja Tauno Matomäen kanssa Gustavin selän takana Porissa kokoon Rosenlew-yhtiön äänivaltaisille osakkaille hyvin edullisen kaupan.

Tampella-kaupan ja Ahlströmin perinteisen metsäteollisuuden myynnin myötä SYP-leirin metsäteollisuuden uudelleenjärjestelyt saatettiin käytännössä loppuun 1987. Niitä seurasi vuosikymmenen vaihteen KOP-leirin Kajaanin, Yhtyneiden ja Rauma-Repolan keskinäiset yhdistymiset. Nykyisen muotonsa maamme metsäteollisuus sai seuraavan vuosikymmenen puolivälin jälkeen Enson ostettua ensin Veitsiluodon ja Tampellan ja fuusioiduttuaan sen jälkeen Storaan, ja Repolan yhdistyttyä Kymmeneen muodostaakseen UPM-Kymmenen. Vuoden 2010 lopulla UPM-Kymmene osti viimeisen suomalaisen paperiteollisuuden perheyhtiön Myllykosken maksamatta sen osakkeista mitään ja ehdoin, että pankit leikkaisivat velkasaataviaan.

Strömberg

Toisin kuin Tiivola, Casimir Ehrnrooth ei ollut ensi alkuun varma siitä, että Schaumanin osto oli ollut suuri menestys. Se oli varmaankin yksi syy siihen, että hän ei itse halunnut tarttua puheenjohtajan nuijaan, vaan sopi Tiivolan kanssa, että paikalle istutettaisiin ministeri Tankmar Horn. Oma roolini kaupassa tuli julki saatuani helmikuun alussa 1986 kutsun nurkkahuoneeseen kuullakseni, että Tiivola oli nimennyt minut pankin edustajaksi Schaumanin hallitukseen. Tosin Casimir oli jo aiemmin, Kuusankosken ja Helsingin välisen automatkan aikana, kertonut Late Helveelle, että "Nallehan sen Schaumanin osti". Istuin Schaumanin hallituksessa pari vuotta, kunnes yhtiö sulautui Kymmeneen vuonna 1988. Juuri kukaan ei enää siinä vaiheessa pitänyt Schaumania huonona ostoksena. Tänään entinen Schaumanin Pietarsaaren tehdas on yksi UPM-Kymmenen viidestä valtavasta sellutehtaasta. Siihen on investoitu, ja se tekee huipputulosta tuottamalla noin 900 000 tonnia pitkäkuituista sellua vuodessa.

Kolme kuukautta Schauman-kaupan jälkeen istuin taas Casimirin ja Eric Haglundin kanssa Kaukaan konttorilla iltamyöhään. Paikka oli kolkko. Aiempien sukupolvien Ehrnroothit ja von Julinit oli otettu seiniltä ja lähetetty Lauritsalan kartanoon Lappeenrantaan. Nyt siellä oli vain tyhjiä koukkuja. Pari viikkoa aiemmin Asean toimitusjohtaja Percy Barnevik oli soittanut Mika Tiivolalle ja Casimirille sopiakseen tapaamisesta. Barnevik halusi ostaa Strömbergin. Hän oli tulossa Suomeen 18. huhtikuuta, ja Casimir halusi minut mukaan neuvotteluun "pankin edustajana".

Pari päivää aiemmin olin saanut kutsun nurkkahuoneeseen. Istahdettuani kirjoituspöydän ääreen Mikaa vastapäätä aloitin kertomalla, että Casimir oli soittanut Strömbergistä, mutta että tämän "kuvaus ei ollut kovin yksityiskohtainen". "Niin, Casimirilla on ajoittain taipumusta olla hiukan epätarkka", Mika aloitti ja jatkoi kertomalla Asean yrityksestä ostaa Strömberg vuonna 1962. Se

oli kaatunut Uolevi Raaden organisoimaan sinivalkoiseen vastarintaan. Nyt tilanne oli aivan toinen. "Barnevikilla on hyvä suunnitelma sekä yhtiön että poliittisen johdon osalta... Hän on valmis takaamaan Strömbergin itsenäisyyden Asean organisaatiossa, ja tarkoituksena on myös siirtää yhden liiketoiminta-alueen johtovastuu Suomeen." Tällä oli tarkoitus varmistaa, että Asea saisi valtioneuvostolta poikkeusluvan ostaakseen Strömbergin. "Selvää on joka tapauksessa, että Kymmene ei ole oikea omistaja Strömbergille", totesi Mika, hieman jälkiviisaasti. Ongelmana oli vain se, että myös Wärtsilä oli kiinnostunut. Puhetta Strömbergin liittämisestä Wärtsilään oli aika ajoin ollut, ja Kaukas-kaupan jälkeen Tankmar Horn oli jälleen muistuttanut Mikaa asiasta.

Tankmar oli sekä Mikan että Casimirin vanha ystävä ja lisäksi sekä Yhdyspankin hallintoneuvoston että Kymmenen hallituksen jäsen. Siitä huolimatta neuvottelut Asean kanssa oli päätetty aloittaa kertomatta asiasta Tankmarille. "Asea on huomattavasti Wärtsilää uskottavampi ostaja", selitti Mika. "Emme voi järjestää huutokauppaa, se ei olisi korrektia Barnevikia kohtaan. Mutta samalla on selvää, että hintapyyntömme on oltava niin korkea, että voimme hyvällä omallatunnolla sanoa, että Wärtsilä ei olisi koskaan maksanut Strömbergistä niin paljon."

Casimir tunsi Barnevikin vain maineeltaan, dynaamisena liikkeenjohtajana ja neuvottelijana. Istuessamme 16. huhtikuuta, kaksi päivää ennen Barnevikin Suomeen tuloa, Kaukaan konttorilla häntä selvästi jännitti: "Emme voi lähteä mihinkään asiakeskusteluun yhtiöstä. Mehän emme tiedä siitä mitään. Jos Barnevik saa meidät vedetyksi keskusteluun Strömbergin tuloksesta tai toiminnasta niin olemme syvillä vesillä." Casimir ei selvästikään halunnut kuulla vasta-argumentteja, ja pysyttelimme siksi Eric Haglundin kanssa hiljaa kuunnellen hänen näkemyksiään neuvottelutaktiikasta. "Meidän on aloitettava kertomalla Barnevikille, mikä hinnan on oltava. Muuten tämä menee päin helvettiä. Hän saa sitten itse päättää, ollaanko samassa kihlakunnassa." Alleviivatakseen määrätietoisuuttaan Casimir työnsi Eric Haglundin kokoaman paksun taloudellisen tietopaketin sivuun vilkaisematta sitä.

Noviisina olin ymmälläni. Yliopistomaailmassa olin oppinut bluffaamaan, jos en tiennyt jotakin, ja elinkeinoelämässäkin tuo toimintamalli oli mielestäni yleensä osoittanut vahvuutensa. En voinut käsittää, miksi Suomen merkittävimmän teollisuussuvun päämies neuvottelisi Casimirin esittämällä tavalla. Miksi ei voisi odottaa rauhassa Asean tarjousta? Tai miksi ei voisi antaa Barnevikin esittää ajatuksensa yhtiöstä ja kaupasta ja sitten kertoa, että hänellä on kotimainen kilpakosija?

Perjantaina 18. huhtikuuta kello 10.00 Percy Barnevik ilmaantui Kaukaan konttorille talousjohtajansa saattelemana. Barnevikin tummat hiukset olivat alkaneet harmaantua ohimoista, mutta pieni leukaparta oli vielä pääosin säilyttänyt alkuperäisen värinsä. Hänen tummat silmänsä olivat intensiiviset ja äänensä matala. Kun hän avasi suunsa, hän puhui konepistoolin nopeudella. Lyhyen esittelykierroksen jälkeen istahdimme neuvottelupöytään, jossa Casimir otti ohjakset käsiinsä. Hän aloitti sanomalla, että Strömberg ei sopinut Kymmenen uuteen tuoteportfolioon ja että hän oli siksi valmis harkitsemaan Barnevikin ehdotusta myönteisessä hengessä. Mutta kauppaa ei olisi helppo toteuttaa. Barnevikin tarjoamat takuut itsenäisyydestä ja työpaikkojen säilymisestä olivat tärkeitä, mutta kaupassa oli muitakin avoimia kysymyksiä. Tärkein niistä oli hinta. "Minun on saatava Strömbergistä kolmesataa miljoonaa dollaria", Casimir päätti puheenvuoronsa. Muistan ajatelleeni, että ei näin voi tehdä. Barnevik luulee varmaankin neuvottelevansa hullujen kanssa. Eihän neuvottelua voi aloittaa esittämällä aggressiivisen hintavaatimuksen. Pidin kuitenkin naamani peruslukemilla, ja niin teki Eric Haglundkin.

Barnevik ei kuitenkaan noussut pöydästä eikä oikeastaan näyttänyt järkyttyneeltä. Hänen kasvoilleen levisi ilme, jonka tulkitsin uteliaisuudeksi: "Tarkoitatko, että haluat maksun dollareissa?" hän kysyi. "Ei, valuutalla ei ole mitään merkitystä, kunhan saan

kolmesataa miljoonaa dollaria", vastasi Casimir. Hetken hiljaisuuden jälkeen Barnevik oli ilmeisesti tehnyt kihlakuntapäätöksensä ja ehdotti, että katsoisimme materiaalia, joka oli kerätty kokoon neuvottelujen perustaksi. Eric Haglundin jakaessa muistionsa kopioita aloin ymmärtää Casimiria. Pelinavauksellaan hän oli todellakin onnistunut määrittelemään neuvottelujen kihlakunnan. Kun Barnevik oli nyt nähtävästi nielaissut koukun, oli mahdollista rauhallisin mielin lähteä pinnalliseen keskusteluun Strömbergistä.

Kaksi kuukautta myöhemmin, juhannuksen alla, osallistuessani Saaran kanssa Banco Español de Créditon kesäkonferenssiin Costa del Solin Esteponassa sain puhelimitse tietää, että valtioneuvosto oli antanut poikkeusluvan Asealle ja kauppa oli siten valmis. Kauppahinnaksi oli sovittu noin 250 miljoonaa dollaria, eli runsaat miljardi markkaa. Avauksellaan Casimir oli saavuttanut päämääränsä. Huonoa tulosta tehneestä Strömbergistä päästiin eroon hyvällä hinnalla. Tosin kaupasta tuli lopulta hyvä myös ostajalle. Barnevikin visio globaalista sähkötekniikan jättiläisestä toteutui Brown-Boveri -fuusion myötä, ja Strömbergistä tuli yksi ABB-konsernin helmistä. Menestyksen seurauksena Strömberg-kaupasta tuli myös yksi Barnevik-myytin nurkkakivistä.

7

TAMPEREEN PELLAVA JA RAUTA

Tarina SKOP:sta ja sen sijoituksista on kuin suomalaisen kasinotalouden Kalevala. Se sisältää kaikki modernin televisiodraaman elementit: valtavat pelipanokset, ehtymätön rahasampo, nuori menestyksekäs pankinjohtaja, uskomaton riskinotto, vanhan ja uuden maailman kohtaaminen, kova mediapeli ja lopulta tuho ja kuolema. Tarinan päähenkilö, SKOP:n varatoimitusjohtaja Juhani Riikonen, ei kuitenkaan olisi uskottava, ellei hän olisi tosi. Jussi ei ollut työskennellyt Wall Streetillä, tai edes Lontoossa; hän ei käyttänyt koskaan keltaista solmiota, eikä hänen elämäntyylinsä muutenkaan vastannut finanssimaailman stereotypioita. Hän oli Steinerkoulun kasvatti ja ekonomi, näytti aktuaarilta eikä harmaassa kesäpuvussaan erottunut joukosta säästöpankkileirin kokouksissa.

Arkisesta ulkomuodostaan huolimatta Riikosessa oli eräänlaista vetovoimaa, jonka ansiosta hän oli suosittu puhuja niin säästöpankkien kuin muidenkin yhtiöiden sijoittajatapaamisissa. Hänellä oli hyvä laskupää ja paljon näkemyksiä osakemarkkinoista. Tärkein niistä oli se, että Helsingin pörssi ei yleisesti ottaen hinnoitellut noteerattuja yhtiöitä täyteen arvoonsa. Riikonen toi *substanssiarvon* taloustoimittajien tietoisuuteen väittäessään, että se oli useimmilla pörssiyhtiöillä niiden markkina-arvoa korkeampi. Suomalaisyhtiöiden osakkeita kannatti siksi ostaa, jopa pankkiin, sillä ne olivat turvallisia ja kannattavia sijoituskohteita. Varmemman vakuudeksi hän hymyili marraskuussa 1985 *Talouselämän* kannessa leveästi, osakeviuhka kummassakin kädessään.

Yhdyspankissa ei oltu järin huolestuneita Riikosen osakeostoista. Useimpien SYP-ryhmän teollisuusyhtiöiden omistus oli hyvin sementoitu. Sen lisäksi yhtiöt olivat yleensä suuria, ja siksi niiden omistusrakennetta ei SKOP:n pääomilla juurikaan heilauteltu. Kollegoiltani oli kuitenkin jäänyt huomaamatta, että Riikonen ja hänen esimiehensä, toimitusjohtaja Christoffer Wegelius olivat löytäneet ulospääsyn pankkilain omistusrajoitteiden karsinasta. Riikonen oli rakentanut pankkinsa ja pörssinoteeratun SKOP-rahoituksen ympärille sijoitusyhtiöiden seitin, jota ei laskettu pankkiryhmään kuuluvaksi omistuksia ja pääomien riittävyyttä valvottaessa.

Juhani Riikosella oli lopulta suuri vaikutus maamme teollisuuden ja pankkimaailman rakenteisiin, joskaan ei aivan hänen suunnittelemallaan tavalla. Tietämättään hän myös käynnisti sijoituksillaan kasinoajan suurimman kahden suuren liikepankin välisen voimanmittelön. Se alkoi kevyellä köydenvedolla päällisin puolin merkityksettömästä teollisuuden ja matkailun erikoisrahoittajasta Suomen Teollistamisrahastosta. Siitä lähti kuitenkin kipinä, joka sytytti Sponsor-sodan eli kamppailun kahdesta kasinoajan sijoitusyhtiöstä. Lopulta mittelö huipentui Kouri-kauppoihin, joissa vaakakupissa, ainakin muodollisesti, oli ylin valta koko Yhdyspankkileirissä.

Riikosen ensimmäinen valtaus

Juhani Riikosella oli tapana laskeskella yhtiöiden substanssiarvoja, joita hän hiukan naiivisti piti niiden likvidaatioarvoina ja siten markkina-arvojen vähimmäistasona. Pääosan sijoituksistaan hän teki pörssiyhtiöihin, mutta joskus tähtäimeen tuli myös noteeraamattomia yrityksiä kuten Suomen Teollistamisrahasto. Se oli Suomen Pankin vuonna 1954 perustama ja yhdessä liikepankkien kanssa omistama erikoisrahoittaja, joka nimensä mukaisesti tarjosi investointiluottoja lähinnä pk-yrityksille rahoittaen toimintaansa

laskemalla liikkeeseen kansainvälisiä velkakirjalainoja. Sen osakkaita olivat muun muassa Suomen Pankki, SYP, KOP, Postipankki ja SKOP.

Rahaston toimitusjohtaja Pertti Tuomalalla oli vaatimattomat yritysjohdolliset lahjat, ja hän on jäänyt historiaan lähinnä siksi, että hänellä lienee Suomen-ennätys ajassa, joka kuluu vuorineuvostittelin saamisesta konkurssiin. Tuomala käytti vuonna 1984 huomattavan osan ajastaan Teollistamisrahastossa suunnitellen uutta pääkonttoria Fabianinkadulle. Sen ylimpään kerrokseen tuli saunaosasto uima-altaineen ja mahtavine panoraamanäkymineen Helsingin yli. Seuraavana vuonna Tuomala nimitettiin Hankkijan johtoon. Maatalouskauppaa harjoittava yhtiö vaihtoi vuonna 1990 yhtiömuotoa ja nimensä Noveraksi, otti lisää luottoa Postipankista, haki Tuomalalle arvonimeä ja hakeutui konkurssiin. Postipankki joutui myöhemmin maksamaan korvauksia piensijoittajille, joille se oli myynyt Noveran velkakirjoja.

Teollistamisrahaston hallituksen puheenjohtaja, Suomen Pankin johtaja ja entinen keskustaministeri Esko Ollila valitsi Tuomalan seuraajaksi Postipankin ulkomaanjohtajan Ilpo Santalan, joka otti tehtävän vastaan innostuneesti. Heti nimitetyksi tultuaan hän haki muistiollaan omistajien tuen Teollistamisrahaston uudistusohjelmalle, joka olisi tehnyt toteutuessaan siitä liikepankkien kanssa kilpailevan investointipankin. Esko Ollilla, joka oli SKOP:n johtokunnan jäsenenä tukenut ja kannustanut Gustav Rosenlewia sittemmin kaatuneessa Mancon-kehitysyhtiöprojektissa, antoi voimakkaan tukensa myös Santalalle. Kuvaavaa suomalaiselle pankkitoiminnalle vuonna 1985 oli se, että Teollistamisrahaston hallituksessa ja hallintoneuvostossa istuvat liikepankkien edustajat hyväksyivät vain pienin muutoksin uuden kilpailevan pankin perustamisen omilla rahoillaan.

Juhani Riikonen ei istunut rahaston luottamusmieselimissä eikä ollut kiinnostunut Santalan projektista. Hän oli vain tullut siihen johtopäätökseen, että Teollistamisrahastossa oli tiedettyä

korkeampi substanssiarvo ja siksi siitä kannatti maksaa selvästi enemmän kuin sen osakkeista yleensä pyydettiin. Lokakuussa 1986 hän otti yhteyttä suurimpiin osakkeenomistajiin ja tarjoutui ostamaan näiden osakkeet. Yhdyspankissa asia joutui Ahti Hirvosen pöydälle, joka edusti pankkia Teollistamisrahaston hallintoneuvostossa. Ahdille tämä olisi ollut iso päätös, ja siten hän ei ollut valmis tekemään sitä yksin. Hän pyysi talousjohtaja Risto Wartiovaaralta analyysin ja toi asian sitten johtokunnan lounaskeskusteluun.

Olin pari viikkoa aiemmin järjestänyt Yhdyspankille Suomen ensimmäisen kansainvälisen optiolainan ja samalla luonut uuden, ulkomaisille sijoittajille tarkoitetun C-osakesarjan. Täynnä itseluottamusta ehdotin, että tarttuisimme SKOP:n tarjoukseen, mutta toisimme samalla neuvottelupöytään joukon avoimeksi jääneitä kysymyksiä. Niitä olivat ainakin Tampella, jossa SKOP:n tiedettiin omistavan yli 20 prosenttia; Schauman, jossa he 13–15 prosentin omistuksensa turvin olivat vaatimassa itselleen tilintarkastajan paikkaa; ja pieni Labsystems, jonka Yhdyspankki oli vienyt pörssiin, mutta josta halusimme eroon niin sijoituksena kuin asiakkaanakin. Tiivola piti ajatusta hyvänä ja pyysi minua ottamaan asian hoitaakseni.

Otin yhteyttä Juhani Riikoseen, joka niin ikään piti ideastani. Keskiviikkona 26. marraskuuta kävin ensimmäistä kertaa SKOP:ssa Mikonkadulla Christoffer Wegeliuksen lounasvieraana. Hetken kuluttua Riikonen liittyi seuraamme, mutta joutui kohta poistumaan puhelimeen. Oven sulkeuduttua Wegelius kysyi minulta, oliko minulla taskussani satasen seteliä. Vastasin että on, mutta ihmettelin miksi. "Olisin vain piilottanut sen tänne jonnekin näyttääkseni sinulle, että Jussi löytää sen. Hänellä on rahan vainu", Wegelius selitti. Koe jäi tekemättä, mutta Riikosen palattua kabinettiin pääsimme puolen tunnin keskustelun jälkeen periaatteelliseen yhteisymmärrykseen SYP:n 16 prosentin Teollistamisrahasto-osuuden myymisestä SKOP:lle. SKOP sitoutuisi vastaavasti myymään Schauman-osakkeensa SYP:lle tai osoittamallemme ostajalle, käytännössä Kymmenelle. Järjestely tasoitti näin tietä

Kymmenen ja Schaumanin fuusiolle, joka olisi ollut vaikea toteuttaa, mikäli SKOP olisi ryhtynyt vastustamaan sitä pienosakkaiden kanssa. Tampellan osakkeillemme kaavailimme hakevamme ostajaa yhdessä.

Kaksi päivää myöhemmin Riikonen tuli Yhdyspankkiin neuvotellakseen sopimuskokonaisuuden valmiiksi. Se oli ensimmäinen kerta, kun neuvottelin kasvokkain hänen kanssaan. Hänen tyylinsä oli hyvin suorasukainen ja kiihkeärytminen. Saavutimme nopeasti yhteisymmärryksen Schauman-osakkeiden kauppahinnasta ja siitä, miten Tampella pantaisiin myyntiin. Tärkein avoinna oleva kysymys oli siten Teollistamisrahaston osakkeiden hinta, jossa lähtökohtani oli Risto Wartiovaaran analyysi, joka arvosti ne 3 000–3 500 markkaan. Jussi Riikonen oli kuitenkin keskustelun aikana ohimennen kertonut arvioineensa Teollistamisrahaston osakekohtaisen substanssin 4 300 markkaan, joten päätin tähdätä siihen. Runsaan tunnin neuvottelun jälkeen olin saavuttanut tavoitteeni; hinta ja muut ehdot olivat kohdallaan ja paiskasimme Jussin kanssa kättä.

Viikonlopun aikana *Helsingin Sanomat* sai jostakin vihiä SKOP:n kiinnostuksesta Teollistamisrahastoa kohtaan. Tiistaina 2. joulukuuta Riikonen vastasi lehden tiedusteluun kertomalla, että osakkeita oli tarjottu hänelle halpaan hintaan: "Jos riittävän halvalla myydään, niin kaikkea ostetaan", oli hänen tapansa kuvata SKOP:n sijoitusfilosofiaa. Saatuaan haltuunsa 28 prosenttia rahaston osakkeista Riikonen jatkoi muiden osakkaiden painostamista muistuttamalla, että hän ei välttämättä lunastaisi vähemmistöön jääneiden osakkeita samaan hintaan. Hetken Jaakko Lassila näytti epäröivän, mutta myi sitten KOP:n osakkeet SKOP:lle vielä meitäkin parempaan hintaan. Postipankin pääjohtaja Heikki Tuominen oli hänkin ensin vastahakoinen. Hän ei halunnut myydä Teollistamisrahaston osakkeita, mutta voisi ehkä harkita vaihtokauppaa. Siitä tulikin sitten 1980-luvun huonoin kauppa. Vaihdossa Postipankki sai nimittäin Manconin osakkeita, jotka kaksi vuotta myöhemmin olivat arvottomia.

Tampella

Tampella oli ollut Juhani Riikosen ensimmäisiä sijoituskohteita. Hän oli alkanut ostaa yhtiön osakkeita jo keväällä 1985, ja syksyllä SKOP:lla oli koossa runsaat 10 prosenttia yhtiön osakekannasta. Kihlmanin ja Donnerin sukujen aikoinaan omistama tamperelainen monialakonserni oli osa suomalaista teollisuus- ja kulttuurihistoriaa. Se oli myös esikuvana Jörn Donnerin 11-osaisen Anders-suvun vaiheita kuvanneen romaanisarjan perheyhtiölle nimeltä Yhtynyt Metalli. 1980-luvulle tultaessa Tampella valmisti konepajoissaan muun muassa kartonkikoneita, kattiloita, turbiineja ja vuoriporauslaitteita. Lisäksi se harjoitti metsäteollisuutta Anjalankoskella, Heinolassa, Tolkkisissa ja Espanjassa.

Monen muun konepajayrityksen tavoin Tampella oli sotien aikana myös ryhtynyt valmistamaan puolustusvälineitä. Toisin kuin useimmat muut, Tampella oli rauhan tultua jatkanut asetuotantoaan, mikä tuotti sille ongelmia 1960-luvulla. Ongelmat eivät johtuneet huonoista tuotteista, päinvastoin: Tampellan 81 ja 120 mm kranaatinheittimistä tuli Soltam-nimisinä maailmanmenestys ja sen raskas kenttätykki 155 K 83/98 muodostaa edelleen suomalaisen kenttätykistön selkärangan. Ikävä kyllä Tampella oli negatiivisen julkisuuden ja mahdollisten vientirajoitusten pelossa joutunut luopumaan jo 1970-luvulla osuudestaan kranaatinheittimien ja niiden tulivälineiden lisensioinnista saatavista tuloista partnereittensa eduksi.

Yhtiön taloudellinen menestys oli heikko, jopa surkea. Metsäteollisuudessa sillä oli vain yksi moderni kone, Anjalankosken PK3, ja silläkin oli teknisiä ongelmia. Ainoa hyvin hoidettu liiketoiminta-alue oli Tampereen liepeillä porakoneita valmistava Tamrock. Kaupungin keskustassa sijaitsevat historialliset konepajat olisi pitänyt sulkea aikoja sitten, tai niistä olisi voinut tehdä käsityömuseon – kuten Ahlström oli tehnyt Noormarkussa. Konepajojen sijainti oli kuitenkin erinomainen ja keskustakiinteistöjen arvo siksi huomattava, jos niille vain saisi hyvän asemakaavan.

Tampella omisti myös arvokkaita osuuksia Teollisuuden Voiman ja Etelä-Suomen Voiman sähköntuotannosta, mikä Riikosen analyysissä tietenkin nosti yhtiön substanssiarvoa. Lähes kaikki sen laitokset huusivat kuitenkin investointeja, joihin sillä ei ollut varaa. Sen kaikki irrotettavat pääomat ja rahoituslimiitit oli sijoitettu Anjalankoskelle vuonna 1980 rakennettuun PK3-sanomalehtipaperikoneeseen. Kun syksyllä 1985 aloin seurata Tampellaa, sen pörssikurssi pyöri 110–120 markan tienoilla. Se tarkoitti sitä, että koko yhtiön olisi voinut ostaa teoriassa vain runsaalla sadalla miljoonalla markalla, alle 20 miljoonalla eurolla. Kaupan päälle olisi saanut lähes 6 miljardia markkaa velkaa.

Yhdyspankilla ei ollut perinteisesti ollut omistusta Tampellassa; saatavia kylläkin, yli kahden miljardin edestä. Se oli niin paljon, että vaikka Yhdyspankki ei ollut merkittävä osakkeenomistaja, sen hallitusta johti pankin edustaja. Edeltäjänsä Göran Ehrnroothin luovuttua Tampellan puheenjohtajuudesta Mika Tiivola tarjosi tehtävää Erik Stadighille, joka ei sitä halunnut ymmärrettävistä syistä. Itsensä sijasta Erik ehdotti paikalle Rautaruukista eläkkeelle jäänyttä Helge Haavistoa, joka tarttui nuijaan innostuneesti. Erik päätyi hallituksen varapuheenjohtajaksi. Kun SKOP:n omistus Tampellassa alkuvuodesta 1986 nousi arviolta kahteenkymmeneen prosenttiin, ehdotin Erikille, että mekin alkaisimme ostaa. Erik piti ajatusta harkitsemisen arvoisena, ja lähdimme yhdessä nurkkahuoneeseen. Kun otimme asian esille esimiehemme kanssa, Tiivola ei pyytänyt miettimisaikaa.

Tärkeä edellytys tähän sotaan lähdölle oli se, että olin pankin johtokunnan päätöksellä vastikään perustanut kaksi yhtiötä, Unitas-Tradingin ja Unitas-Holdingin. Niiden avulla mekin pystyisimme kiertämään liikepankkilain omistusrajoitukset. Yhtiöillä oli pienet, yhteensä miljoonan markan suuruiset osakepääomat. Koska sijoitus tulisi olemaan tämän vuoksi pieni, minulla ei

ollut vaikeuksia saada Kymmeneä, Schaumania, Teollisuusvakuutusta ja Huoneistokeskusta mukaan yhtiöiden omistajiksi, kukin 10 prosentin osuudella. Suurimmaksi osakkeenomistajaksi tuli 9. joulukuuta 1985 perustamani Arvopaperimarkkinoiden edistämissäätiö, jonka yleishyödyllisenä tehtävänä oli myöntää apurahoja arvopaperimarkkinoiden ja rahoituksen tutkimukseen. Pankki oli lahjoittanut säätiön peruspääoman, kolme miljoonaa markkaa, ja sen puheenjohtajaksi oli lupautunut pankin hallintoneuvoston jäsen, Onnisen vuorineuvos Erkki J. Toivanen.

Koska pankki omisti Unitas-yhtiöistä vain 20 prosenttia, niitä ei laskettu Yhdyspankki-konserniin. Vaatimattomien omien varojen vuoksi ne harjoittivat kuitenkin sijoitustoimintaansa käytännössä Yhdyspankin riskillä, sen markkinoilta hankkiman rahoituksen turvin. Rahoituksen järjestäminen helpottui entisestään, kun maaliskuun lopulla toimme rahamarkkinajohtajani Carl-Johan Carlborgin kanssa markkinoille Suomen ensimmäisen yritystodistusohjelman. Ne ovat korkeintaan 12 kuukauden pituisia velkakirjoja, joita voivat laskea liikkeelle luottokelpoiset yhtiöt ja joilla käydään myös jälkimarkkinoilla kauppaa. Ensimmäinen asiakkaamme oli Nokia. Allekirjoitin tuolloisen rahoitusjohtajan Jorma Ollilan kanssa sopimuksen 25 miljoonan markan yritystodistusohjelmasta 31. maaliskuuta 1986.

Pian markkinat oppivat ostamaan myös Unitas-yhtiöiden velkakirjoja, jotka miellettiin lähes pankin omaksi velaksi, mutta jotka tarjosivat sijoittajalle aavistuksen verran parempaa tuottoa. Jotta Yhdyspankki saisi oikean kompensaation riskinotostaan, olin varmistanut, että sillä oli osakeomistuksensa lisäksi myös osto-optiot kaikkiin Unitas-yhtiöiden osakkeisiin. Järjestely oli täysin laillinen, ja kuvasimme sen yksityiskohtaisesti jopa pankkitarkastukselle. Ajat ja säännöt kuitenkin muuttuivat ja viisitoista vuotta myöhemmin vastaavanlainen, toki huomattavasti monimutkaisempi ja suurempi järjestely vei amerikkalaisen energiayhtiön Enronin konkurssiin. Melko pian vaihdoimme yhtiöiden nimen etuliitteen Pomiksi. Oudolta kuulostava nimi oli vanhaa perua ja yhdisti Pohjoismaiden Yhdyspankin Kymi-yhtiöön. Vähän myöhemmin totesimme, että yhtiöitä tarvittiin vain yksi ja ne fuusioitiin Pomi-Tradingiksi.

Omistusosuuden kasvattaminen Tampellassa oli yllättävän helppoa. Perinteiset omistajat eivät tarkastelleet Tampellaa Riikosen substanssisilmin, vaan näyttivät menettäneensä toivonsa siihen, että yhtiö saataisiin koskaan kuntoon. Omistettuaan vuoden 1985 lopulla alle prosentin Tampellasta Yhdyspankki oli Pomi-Tradingin kautta kymmenen kuukautta myöhemmin noussut 30 prosentillaan suurimmaksi omistajaksi. Samalla osakekurssi oli tosin kolminkertaistunut lähes 400 markkaan. Kun pankkia lähellä olevat vakuuttajat Teollisuusvakuutus ja Eläke-Varma lisäksi omistivat Tampellasta kymmenisen prosenttia, meillä oli ryhmänä turvallinen etumatka SKOP:n 25 prosenttiin.

Kilpajuoksu päättyi marraskuussa, kun sovimme Jussi Riikosen kanssa tekevämme yhteistyötä löytääksemme Tampellalle uuden omistajan. Tavoitteena oli myydä kaikki omistamamme osakkeet, lähes kaksi kolmasosaa Tampellan osakekannasta, teolliselle ostajalle 1 200 markan hintaan osakkeelta. Koska Tampellalla oli noin miljoona osaketta, koko yhtiön arvoksi tulisi tuolla hinnalla 1,2 miljardia markkaa. Hintapyyntömme oli kymmenkertainen vuoden takaiseen pörssikurssiin nähden ja kuusi kertaa korkeampi kuin se hinta, jolla Pomi oli ostanut ensimmäisen puolikkaan omistuksestaan. Ostajiksi kaavailimme suomalaisia metalli- ja metsäteollisuusyhtiöitä: ensisijaisesti Wärtsilää, joka oli jäänyt Strömbergistä paitsi; Ahlströmiä, joka konepajapuolella oli Tampellan kilpailija ja Kymmeneä, joka Tehdaspuun kautta harjoitti Tampellan kanssa puunhankintayhteistyötä. Toissijaisesti luulimme, että myös Kone tai Rauma-Repola voisi kiinnostua Tampellan konepajapuolesta ja ehkä Metsäliitto sen metsäteollisuudesta.

Kulkukauppias

Päätimme aloittaa Wärtsilästä, joka oli vanha Yhdyspankin asiakas. Strömbergin myynnin aiheuttama Tankmar Hornin ja Casimir Ehrnroothin välinen yöpakkaskausi alkoi olla ohi, joten arvioin, että kaupalle voisi olla edellytyksiä. Wärtsilä oli vielä monialayhtiö, joka valmisti laivadieseleiden lisäksi tuolloin talous- ja taidekeramiikkaa, metsäteollisuuden koneita, Abloy-lukkoja sekä rakensi laivoja. Wärtsilää pidettiin hyvin johdettuna ja ajan mittapuun mukaan dynaamisena. Se oli myös näytellyt tärkeää roolia Suomen finanssimarkkinoiden kehityksessä. Idänkaupan ennakkomaksut tekivät siitä 1970-luvulla hyvin likvidin, ja pankkien tarjoamat talletuskorot eivät näyttäneet sen talousjohdon silmissä houkuttelevilta. Siksi se lainasi kassavarojaan suoraan muille suomalaisyrityksille ohittaen pankkien talletusmonopolin ja tehden itsestään myös finanssiyhtiön, lähes kymmenen vuotta ennen kuin siitä tuli muodikasta.

SKOP:lla ei ollut juurikaan suuryritysasiakkaita, joten Juhani Riikonen oli useimmille suuryritysten johtajille outo lintu. Päätin siksi yhteisten tapaamistemme lisäksi pitää suoraa yhteyttä ostajakandidaatteihimme. Aloitin soittamalla Wärtsilän talousjohtaja Klaus Grönbärjille, joka ei vaikuttanut ollenkaan kiinnostuneelta Tampellasta. Hän lupasi kuitenkin selvittää asiaa. Järjestin sitten vielä ennen joulua myös "virallisen" tapaamisen, jossa Jussi Riikonenkin oli mukana. Wärtsilän pohdittua Tampellan ostoa yli joulupyhien kokoonnuimme 6. tammikuuta 1987 palaveriin Wärtsilän pääkonttoriin John Stenbergin rantaan kello kahdeksalta aamulla. Läsnä olivat toimitusjohtaja Tor Stolpe sekä varatoimitusjohtajat Grönbärj ja Sven Bertlin. Itse olin pyytänyt tuekseni Erik Stadighin ja yhteisen tilintarkastajamme Eric Haglundin. Alusta alkaen oli ilmeistä, että Wärtsilän kiinnostus oli parhaimmillaankin haaleata. Varsinkin Klasu Grönbärj oli kriittinen. Yhteenkuuluvia tuotelinjoja ei ollut, ja siksi yhdistäminen olisi perusteltavissa vain volyymiargumentein. Lisäksi Wärtsilä ei missään tapauksessa ottaisi vastatakseen Tampellan metsäteollisuudesta.

Erik Stadighin neuvosta olin palkannut Jaakko Pöyryn tekemään analyysin ja arvonmäärityksen Tampellasta. Sellaista ei vielä saanut ilmaiseksi amerikkalaisilta investointipankeilta, joten jouduin maksamaan Pöyryn analyysistä kovan hinnan, puoli miljoonaa markkaa. Se osoittautui kuitenkin hyväksi investoinniksi. Työ tehtiin joulupyhien aikana ja tuotti paksun raportin, joka sai kuuluisuutta Chrisse Wegeliuksen kehuttua muistelmissaan Yhdyspankin ammattimaisuutta. Pöyryn analyysi ei ikävä kyllä tarjonnut tukea 1 200 markan hintapyynnöllemme. Heidän konsulttiensa mielestä tuon hetkinen pörssikurssi, joka pyöri 400 markan tuntumassa, oli lähempänä totuutta. Pöyryn toimitusjohtaja Henrik Ehrnrooth oli vieläkin suorapuheisempi. Hänen mielestään hinta, jolla olimme alkaneet ostaa osakkeita, 120 markkaa, oli realistinen arvio. Kohta sain hänen isältään Casimirilta kuulla, että Kymmene voisi ottaa Tampellan velat vastatakseen, mutta osakkeista hän ei ollut valmis maksamaan penniäkään.

Parin viikon harkinnan jälkeen Klasu palasi asiaan ja ilmoitti, että Wärtsilä ei ollut kiinnostunut Tampellasta eikä edes sen osista. Vastaus ei tullut yllätyksenä, ja siksi olin Riikosen kanssa avannut keskusteluyhteyden myös Ahlströmiin. Tunsin pääjohtaja Krister Ahlströmin etäisesti entuudestaan, ja tiesin hänen olevan määrätietoinen ja analyyttinen perheyhtiönsä johtaja. Ymmärsin häntä hyvin, kun hän parin tapaamisen jälkeen ilmoitti, että Tampellan metsäteollisuus ei kiinnostanut Ahlströmiä. Useat metallipuolen palaset sopivat sen sijaan Ahlströmille huomattavasti Wärtsilää paremmin. Kuten useimmat suomalaisyhtiöt tuohon aikaan, Ahlströmkin oli nimittäin sekatavarakauppa, josta löytyi sekä metsä- että metalliteollisuutta. Tampella oli sen kilpailija muun muassa pannuissa ja metsäteollisuuden koneissa. Krister ei kuitenkaan ollut valmis ottamaan kannettavakseen koko "Tampella-pesää".

Otin siksi yhteyttä Casimir Ehrnroothiin, joka nyt, Kaukasfuusion toteuduttua, oli Kymmenen toimitusjohtaja. Schaumankaupan jäljiltä Kymmenen ruokahalu oli kuitenkin vähäinen ja lisäksi Casimir piti hintapyyntöämme "absurdina". Kymmene ei hänen mukaansa "missään tapauksessa" tekisi tarjousta Tampellan osakkeista, mutta voisi mahdollisesti harkita Anjalankoskella sijaitsevan sanomalehtipaperi- ja kartonkitehtaan ostamista. Silloinkin hinnan olisi oltava huomattavasti esitettyä alhaisempi. Ystävällisen ivallinen katse silmissään Casimir tarjosi pankille roolia Tampellan osien uudelleenjärjestelijänä, ilmeisen hyvin tietoisena siitä, ettemme ottaisi sitä vastaan.

Koska kumpikaan vuorineuvoksista ei innostunut Tampellan osakkeiden ostosta, minulla oli ongelma. Viimeisenä oljenkortenani kutsuin heidät 3. maaliskuuta pankkiin työillalliselle selvittääkseni edellytyksiä kolmikantaratkaisuun, jossa Yhdyspankki ostaisi SKOP:n osakkeet ja tekisi sen jälkeen julkisen ostotarjouksen lopuista osakkeista, tietenkin huomattavasti alhaisempaan hintaan. Loppuratkaisussa paloittelisimme Tampellan ja jakaisimme sen Ahlströmin ja Kymmenen kesken. Erik Stadigh lupasi liittyä seuraan isännöimään tilaisuutta kanssani. Casimir otti mukaansa Gay Ehrnroothin ja talousjohtajansa Jan-Henrik Kulpin; Krister Ahlström tuli yksin. Kutsuin paikalle myös Eric Haglundin.

Kun olimme istahtaneet pöytään pankin pääkonttorin viidennen kerroksen vanhassa johtokunnan edustustilassa hieman kuuden jälkeen, Erik toivotti vieraat tervetulleiksi. Sen jälkeen Casimir otti aloitteen käsiinsä ja teki "käänteisen Barnevikin" lyömällä heti alkajaisiksi lukkoon sen, mitä hän ei aikonut tehdä. Muiden siemaillessa viiniään hän ilmoitti, että Kymmenen näkemys Tampellan metsäteollisuuden arvosta oli aivan toinen kuin Yhdyspankin. Hän ei ollut valmis maksamaan siitä kuin muodollisen hinnan. Hän viittasi myös kintaalla varoituksilleni SKOP:n ja Metsä-Serlan läheisestä suhteesta. Mikäli todella saisimme pyytämämme hinnan, Tampella saisi hänen puolestaan mennä minne vain, jopa Metsäliitolle. Krister Ahlström oli vain hivenen myönteisempi. Hän myönsi olevansa kiinnostunut Tampellan metalliteollisuudesta, mutta jotta edes siitä kaupasta tulisi totta, pankin olisi löydettävä metsäteollisuuden lisäksi ostaja myös Tampereen keskustan tehdaskiinteistöille. Ne sitoivat aivan liikaa pääomia, ja Ahlströmin suunnitelmissa ei ollut ryhtyä kiinteistökehittäjäksi. Onneksi pankin keittiöpäällikkö Tuija Ilamo oli valmistanut erinomaisen buffet-illallisen. Muuten illasta olisi tullut nolon lyhyt.

Uskomaton diili

Kun seuraavana aamuna soitin Jussi Riikoselle kertoakseni masentavan arvioni Ahlström/Kymmene-kaupan edellytyksistä, hänen reaktionsa oli aivan toinen kuin olin odottanut. Sen sijaan, että hän olisi valittaen kysellyt SYP-leirin koordinaation perään, hän kuulosti määrätietoiselta ja lähes optimistiselta. Syy selvisi pian. Hän ei omien sanojensa mukaan ollut alun perinkään luottanut "konservatiivisiin" syppiläisiin teollisuusjohtajiin. Riikonen luotti arvonmääritykseensä eikä siksi halunnut keskustella neuvottelutaktiikastamme. Hänellä oli muita ajatuksia: "Elleivät keskustelut kohtapuolin johda tulokseen, SKOP:n pitää itse harkita tarjouksen tekemistä Tampellasta." Äänensävy ei ollut mitenkään uhkaileva, vaan Riikonen oli ilmeisen aidosti kiinnostunut Tampellan ostamisesta.

Onneksi Tampella ei enää ollut arvovaltakysymys Yhdyspankissa, ei edes Mika Tiivolalle. Osakekurssi oli jatkanut nousuaan ja pankin oli nyt tehtävä osakkeillaan mahdollisimman hyvä kauppa. Kielteisen reaktion riski hallintoneuvostossa oli olematon, ja Casimirhan oli illallisen yhteydessä antanut meille *carte blanchen* myydä osakkeet. Pitkän päälle pankki ei voinut edes epäsuorasti istua huomattavasti liikepankkilain rajoituksia suuremman omistuksen päällä. Osakkeet olivat kylläkin laillisesti Pomi-yhtiöissä, mutta nii-

den vaatimattomat omat pääomat huomioon ottaen jotakin olisi tehtävä ennemmin tai myöhemmin. Olimme jo maksaneet korkoja yli kymmenen miljoonaa markkaa, joten ilman myyntivoittoja yhtiöt olisivat muodollisesti konkurssissa.

Keskusteltuaan kollegoittensa ja tamperelaisen säästöpankin TAP:n toimitusjohtajan Paavo Prepulan kanssa Riikonen palasi asiaan puhelimitse aamulla 5. maaliskuuta. SKOP oli valmis tekemään tarjouksen kaikista Yhdyspankin, Pomin, Teollisuusvakuutuksen ja Eläke-Varman omistamista Tampella-osakkeista. Hinnaksi hän ehdotti samaa, mitä olimme pyytäneet Wärtsilältä, Ahlströmiltä ja Kymmeneltä, eli 1 200:aa markkaa osakkeelta. Tampella oli tosin hiljattain tehnyt osakeannin ja splitannut osakkeensa, joten käytännössä tämä merkitsi 265 markkaa "uudelta" Tampellan osakkeelta. Pyysin Riikoselta kirjallista vahvistusta, ja lupasin harkita asiaa.

Laskettuani kuulokkeen riensin koputtamatta Erik Stadighin työhuoneeseen, jossa hän istui syventyneenä sopimusasioihin pankin juristin Erika Rombergin kanssa. Toinen jalka vielä sihteerin työhuoneessa huusin kiihtyneenä: "Minulla on se... tarjous osakkeista." Erik vilkaisi ylös papereistaan henkistä terveyttäni epäilevä ilme kasvoillaan. Selitin tilanteen hänelle nopeasti. Hän katsoi minua vielä pari sekuntia, sammutti huolellisesti savukkeensa, nousi tuolistaan, ojensi kätensä ja sanoi sitten hyvin sydämellisesti: "Saanen onnitella." Parin minuutin rupattelun jälkeen palasin omaan huoneeseeni soittaakseni Gay Ehrnroothille ja Krister Ahlströmille. Molemmat olivat hyvin yllättyneitä tarjouksesta, mutta vahvistivat kumpikin, että se ei antanut aihetta uudelleenarviointeihin. Kymmene ei missään tapauksessa ollut kiinnostunut osakkeista näillä hintatasoilla. Krister pyysi saada vielä kuulla, jos pankki päättäisi myydä Tampella-osakkeensa. Pidin sitä hyvin todennäköisenä.

Seuraavana päivänä minulla oli SKOP:n kirjallinen tarjous kädessäni. Erik oli informoinut Mika Tiivolaa asiasta ja, kuten olin arvannut, hänkin oli hyvin innostunut. Ryhdyimme valmistelemaan

kauppaa. Vakuutusyhtiöt halusivat tapansa mukaisesti keskustella Tampellan tulevista vakuutussuhteista vielä ennen myyntiä. Pelkäsin, että tästä voisi tulla oljenkorsi, joka katkaisisi kamelin selän, ja kieltäydyin siksi ottamasta asiaa esille neuvotteluissa. Carl-Olaf Homénilla oli toinenkin huoli. Kaupasta syntyvä kirjanpidollinen voitto muodostuisi ongelmaksi Teollisuusvakuutukselle – se oli yksinkertaisesti liian suuri. Hän pyysi saada tehdä SKOP:n kanssa lisäsopimuksen, joka jakaisi voiton kahdelle tilivuodelle. Lupasin edistää asiaa. Pomi-yhtiöille myyntivoittoa tulisi runsaat 300 miljoonaa markkaa, joka tekisi vähäisen pääoman sijoitusyhtiöistämme hetkessä vakavaraisia holdingyhtiöitä.

Suurin huolenaiheemme olivat Tampellan luotot. Yhtiö oli pankin suurimpia velallisia. Olin selvityttänyt asiaa, ja saatavia oli yli 2,4 miljardin markan edestä. Toivoin siksi osakekaupan yhteydessä voivani pienentää myös Tampella-luottoriskiämme jonkin verran. Yllätyksekseni sain paljon enemmän. Kun otin asian Riikosen kanssa puheeksi, hän muitta mutkitta ilmoitti Säästöpankkiryhmän haluavan ottaa vastuun koko Tampellan rahoituksesta. Sovimme, että SKOP ottaisi kahden kuukauden siirtymäkauden aikana vastaan kaikki siirtokelpoiset luotot ja antaisi SYP:lle pankkitakauksen lopuista. Soitin myös Krister Ahlströmille kertoakseni, että kauppa tultaisiin allekirjoittamaan seuraavana päivänä. Hän vakuutti kiinnostuksensa olleen aitoa ja huokaisi: "Nyt joudun kai sitten neuvottelemaan SKOP:n kanssa."

Allekirjoitusseremonia järjestettiin koruttomana Yhdyspankin tilintarkastushuoneessa. Isäntänä toimi Mika Tiivola, ja hänen lisäkseen Yhdyspankista olivat läsnä Ahti Hirvonen, Erik Stadigh ja minä. Tiivola toivotti Wegeliuksen ja Riikosen tervetulleiksi. Wegelius pahoitteli, että "meidän kippari" – hänen esimiehensä pääjohtaja Matti Ali-Melkkilä – ei ollut päässyt tulemaan. Juristien ojentaessa sopimuskappaleet Tiivolalle hän siirsi ne asiaa sen enempää perustelematta Ahti Hirvoselle allekirjoitettavaksi. Erik Stadigh viittasi puolestaan hallitusjäsenyyteensä Tampellan hallituk-

sessa ja siirsi ne eteenpäin minulle. SKOP:n puolesta kauppakirjan allekirjoittivat Wegelius ja Riikonen. He kertoivat järjestävänsä asiasta lehdistötilaisuuden vielä samana iltana.

Tampellan myynti SKOP:lle oli tietenkin pääuutinen radion uutislähetyksessä kello 17.30. Kuuntelin sitä autossani Maxi-Marketin parkkipaikalla Leppävaarassa. Matti Ali-Melkkilän ääni värisi ylpeydestä ja tulevaisuuden uskosta hänen kertoessaan Säästöpankkiryhmän Tampella-visioista. Häntä kuunnellessani mielessäni heräsi pieni epäilys siitä, että tarina ei päättyisi hyvin. SKOP:lla ei selvästikään ollut mitään järkevää suunnitelmaa Tampellan varalle. Ali-Melkkilä vakuutti, että leikkauksia tai henkilövaihdoksia ei ollut tulossa. Toimitusjohtaja Leo Vatanen, joka istui hänen vierellään, nautti Ali-Melkkilän vankkaa luottamusta ja oli suostunut jatkamaan. Tampellaa ei pilkottaisi, vaan se jatkaisi elinvoimaisena kokonaisuutena. Mitään ei myytäisi, vaan yhtiötä päinvastoin vahvistettaisiin yritysostoin.

Epäonnekseen Matti Ali-Melkkilä ei ollut kokenut yritysjohtaja. Säästöpankkimiehenä hän ei myöskään tuntenut metsäteollisuutta erityisen hyvin, eikä siksi ymmärtänyt Tampellan ongelmien syvyyttä. Hän luotti sokeasti alaisiinsa, jotka vuorostaan, niin ikään sokeasti, luottivat omaan sijoitusfilosofiaansa ja tapaansa arvostaa yrityksiä. Ali-Melkkilä tulisi katumaan linjauksiaan, ja ne näyttelivät todennäköisesti myös tärkeätä osaa hänen traagisessa päätöksessään päättää elämänsä vajaat kolme vuotta myöhemmin.

8

SPONSOROITUA SOTAA

Tampellan myynti ja siitä syntynyt myyntivoitto olivat tervetullut valopilkku yllättäen synkäksi käyneeseen arkeeni. Viikon parin ajan Tampella-kauppa tuntui suorastaan pankkiurani pelastukselta, vaikka tilanne ei sentään ollut todellisuudessa aivan niin toivoton. Syy alakulooni oli pieleen mennyt soitellen sotaan -lähtö Sponyhtiöiden ristiinomistuksen purkamiseksi. Ystäväni Lauri Helve vertasi myöhemmin Sponsor-sotaa Waldénien ja Björnbergien köydenvetoon Yhtyneistä Paperitehtaista vuonna 1952. Mitään vastaavaa ei ollut Laten mielestä nähty Suomen elinkeinoelämässä kolmeenkymmeneen vuoteen. Jälkikäteen arvioituna tämä oli liioittelua, metsäyhtiöriidan osapuolethan menivät hautaan puhumatta enää koskaan toisilleen. Viisi vuotta Sponsor-sodan jälkeen haavat olivat kuitenkin jo kasvaneet umpeen, yhtä lukuun ottamatta. Draaman päänäyttelijät Jan Boethius ja Hannes Kulvik eivät helmikuun 1987 jälkeen enää koskaan puhuneet toisilleen.

Kaikki lähti oikeastaan liikkeelle kahdesta kaupasta. Toinen koski lääketukkuri Tamroa ja toinen oli Teollistamisrahaston myynti SKOP:lle. Sponsorilla ja Teollistamisrahastolla oli nimittäin yhteiset sukujuuret: ne olivat molemmat Suomen Pankin luomuksia. Sodanjälkeisen jälleenrakennuksen välikappaleena Teollistamisrahasto oli tosin 13 vuotta Sponsoria vanhempi. Itsenäisyyden 50-vuotisjuhlavuonna 1967 keskuspankin *brahminit* olivat päättäneet Klaus Wariksen johdolla sijoittaa pankin voittovaroja Suomen kehittämiseen. Heidän suurin investointinsa oli perustaa

itsenäisyyden juhlarahasto Sitra tukemaan tutkimusta ja tekemään pääomapanostuksia teknologian kehittämiseen. Sen rinnalle perustettiin pienempi kehitysyhtiö Sponsor, jonka tehtävänä piti olla pienten ja keskisuurten yritysten avustaminen tuote- ja tuotantoideoiden toteuttamisessa neuvoin ja pääomapanoksin. Sponsoriin haettiin osakkaiksi mukaan liikepankkeja ja vakuutusyhtiöitä, ja se alkoi hiljalleen tehdä sijoituksia kasvuyrityksiin ja tuotekehitysideoihin.

Klaus Waris siirtyi vuonna 1968 keskuspankin johdosta Sitran ensimmäiseksi yliasiamieheksi. Hänen jäädessään eläkkeelle vuonna 1972 seuraajaksi nimitettiin Kaarlo Larna, joka kuitenkin johti Sitraa vain kaksi vuotta. Vuonna 1974 johtoon nousi Teknillisen korkeakoulun tuotantotalouden professori Carl Erik Carlson, joka kahdentoista virkavuotensa aikana loi nykymuotoisen Sitran. Kun toimitusjohtaja Johan Horelli jätti Sponsorin vuonna 1981, Carlsonin tehtäväksi tuli löytää hänelle seuraaja. Valinta oli helppo. Professorien tapaan Calle löysi hänet tohtoriopiskelijoidensa joukosta. Hannes Kulvik oli valmistunut diplomi-insinööriksi vuonna 1973 ja viisi vuotta myöhemmin väitellyt tohtoriksi tuotekehityskokemuksistaan Valmetilla. Sattumoisin olin tutustunut häneen siellä kesäharjoittelijana vuonna 1973.

Hannes ei kuitenkaan ollut luonteeltaan tiedemies – ei edes TKK:n tuotantotalouden laitoksen lavean määritelmän mukaan – vaan liikemies tai sijoittaja. Hän oli älykäs, analyyttinen ja häikäilemätön neuvottelija, joka hyödynsi vastapuolen heikkouksia määrätietoisesti. Neuvotteluissa hänellä oli ainutlaatuinen kyky hetkessä vaihtaa tunnelma joviaalisesta *small talkista* ahdistavaan kireyteen. Ongelmana oli vain se, että välimuodot olivat hänelle vaikeita. Siksi hän ei ollut liikkeenjohtajana käytännössä yhtä ylivoimainen kuin neuvottelijana. Häneltä puuttui sekä karismaa että empatiaa, mikä tuotti hänelle vaikeuksia ihmisten johtajana.

Hänen varatoimitusjohtajansa Jan Boethius, joka 1984 sai johdettavakseen tytär-/sisaryhtiö Spontelin, oli Hankenin ja Boston

Consulting Groupin kasvatteja; analyyttinen ja mielikuvituksellinen, mutta samalla sosiaalisempi ja parempi ihmisjohtaja kuin Kulvik. Heitä yhdisti halu vaurastua ja näkemys siitä, että suomalaisen elinkeinoelämän pankkiryhmärajoja myötäilevä kahtiajakoisuus tarjosi tilaisuuksia rahantekoon. Erityisen kiinnostuneita he olivat isännättömistä ja tasapainoyhtiöistä, joista puuttui avainomistaja tai joissa kummallakin suurpankilla ja niitä lähellä olevilla vakuutusyhtiöillä oli omistusta, mutta ei valta-asemaa.

Sponsor oli itsekin tasapainoyhtiö. Molemmat suuret liikepankit ja niitä lähellä olevat vakuutusyhtiöt olivat alusta alkaen olleet sen suurimpia osakkeenomistajia, ja siksi Sponsor oli ainakin muodollisesti riippumaton pankkiryhmistä. Hannes Kulvikin tullessa Sponsoriin hänen kätensä olivat kuitenkin sidotut. Nykykielellä kuvattuna yhtiö oli perustettu yleishyödylliseksi *venture capital* -sijoittajaksi, eikä sillä tuon ajan Suomessa oikein lyönyt rahoiksi. Puheenjohtajansa Carlsonin tuella Kulvik aloitti määrätietoisen uudistusohjelman, jonka tavoitteena oli kunnioittaa perustajien idealismia voittoa tuottavassa pörssiyhtiössä. Tai niin hän ainakin kuvasi ohjelmaansa hallitukselleen. Todellisuudessa Klaus Wariksen idealismi sai vaihtua omistaja-arvon määrätietoiseen maksimointiin ja johdon aggressiivisiin kannustinohjelmiin. Vapautuakseen kokonaan alkuperäisen yhtiöjärjestyksen rajoitteista Kulvik ja varatoimitusjohtaja Boethius perustivat tytäryhtiö Spontelin, jonka päätehtävä oli tehdä vähemmistösijoituksia listattuihin osakkeisiin ja joka listattiin pörssiin menestyksekkään osakeannin siivittämänä.

Tampereen Rohto

Olin tavannut Janne Boethiuksen jo opiskeluaikoina, mutta silloiset maailmamme olivat kaukana toisistaan. Tapasimme uudelleen, kun hän talvella 1986 otti yhteyttä puhuakseen lääketukkuri Tamrosta, jossa SYP:n eläkesäätiöllä oli melko lailla omistusta.

Suomalaisesta lääkejakelusta vastasivat tuolloin kolme yhtiötä, kukin noin kolmanneksen markkinaosuudella. Niistä Lääketukku ja Oriola olivat lääkevalmistajien Huhtamäen ja Orionin tytäryhtiöitä, kun taas Tamro oli päämiehistään riippumaton. Suomen lääketeollisuutta suojasi aina vuoteen 1995 saakka erikoinen patenttilainsäädäntö, joka salli tosiasiallisesti kansainvälisten farmakologisten yhdisteiden kopioinnin. Tämä, ja se tosiasia, että Lääketukun ja Oriolan päätuotteet olivat niiden emoyhtiöiden valmisteita, tekivät kansainväliset lääkefirmat epäileväisiksi. Useimmat ulkomaiset lääkeyhtiöt käyttivät siksi jakelijanaan Tamroa, mikä merkitsi, että sen markkinaosuus oli pienessä mutta vakaassa kasvussa.

Kasvu huolestutti Huhtamäkeä. Se oli alkanut ostaa Tamron osakkeita varmistaakseen asemaansa lääkejakelijana. Huhtamäen omistusosuuden ohitettua 30 prosentin virstanpylvään Tamron perinteiset omistajat, monet heistä apteekkareita, huolestuivat ja ryhtyivät vahvistamaan puolustustaan. Koska Huhtamäki oli KOP-yhtiö, Tamron toimitusjohtaja Matti Elovaara päätti SYP:n varatoimitusjohtaja Kurt Stenvallin puheille lähtiessään käyttää pelotetaktiikkaa. Se tehosi. Yhdyspankki alkoi ostaa Tamroa ja yhdessä Teollisuusvakuutuksen ja Eläke-Varman kanssa se omisti pankkiin tullessani jo lähes 45 prosenttia Tamron osakkeista, minkä myötä omistustilanne oli tukevasti takalukossa.

Janne Boethius ja varatoimitusjohtaja Ulf Rosenlöf, joka oli hiljattain siirtynyt Huhtamäeltä Sponteliin, näkivät tämän Gordionin solmun avaamisen mahdollisuutena nostaa Spontel kartalle. He neuvottelivat itselleen osto-option Huhtamäen Tamro-osakkeisiin ja ottivat sen jälkeen yhteyttä minuun. Optio oli ehdollinen ja käytettävissä vain, jos he saisivat samalla ostaa valtaosan Yhdyspankin omistamista Tamron osakkeista. Kevättalvella 1986 neuvottelin kahden kuukauden ajan Tamron myynnistä. Valtaosa tuosta ajasta ei kulunut suinkaan Boethiuksen ja Rosenlöfin, vaan vakuutusjohtajien Juhani Kolehmaisen ja Carl-Olaf Homénin seurassa. He nimittäin pitivät Eläke-Varman ja Teollisuusvakuutuksen Tamro-

osakkeiden myymisen ehtona Spontelille sitä, että saisivat kaikki yhtiön vakuutukset omille yhtiöilleen. Jouduin itse käymään näitä neuvotteluja, koska vakuutusjohtajat eivät luottaneet Janne Boethiukseen eivätkä varsinkaan hänen yhtiönsä "uudentyyppiseen" liiketoimintamalliin. Ajatus siitä, että noteeratut yritykset aidosti olisivat kaupan, oli heille täysin vieras.

Neuvotteluprosessi oli opettavainen. Sain pikakurssin suomalaisen vakuuttamisen ja varsinkin työeläkejärjestelmän erityispiirteistä. Opin sittemmin navigoimaan sen karikkoisissa vesissä jotensakin ammattitaitoisesti, mutta suurta kunnioitusta tuolloinen kytkykauppaan perustuva kilpailumalli ei minussa koskaan herättänyt. Samanaikaisesti näiden pitkäveteisten vakuutusneuvottelujen kanssa kävin Boethiuksen ja Rosenlöfin kanssa hintaneuvottelua pankin Tamro-osakkeista, ja opin samalla tuntemaan heidät ja heidän tutummalta tuntuvan työskentelytapansa. Kun lopulta pääsimme maaliin, tulos oli luonnehdittavissa työvoitoksi.

Tamron osto toi sulan Janne Boethiuksen hattuun ja tuulta Spontelin purjeisiin. Kohta osakekaupan jälkeen Rosenlöf ryhtyi neuvottelemaan Huhtamäen kanssa Lääketukun yhdistämisestä Tamroon. Spontel istui melko suuren pörssinoteeratun yhtiön ratissa nyt tukevasti ja oli siksi sijoittajien silmissä nousemassa entistä emoyhtiötään kiinnostavammaksi sijoituskohteeksi. Boethius oli lunastanut ne lupaukset, jotka hän oli antanut kaksi vuotta aiemmin yhtiön listautumisannin yhteydessä. Se kasvatti tietenkin hänen itseluottamustaan ja haluaan itsenäistyä Sponsorista.

Suuri kolmio

Neljännesvuosisata pankkiryhmien hajoamisen jälkeen on vaikea ymmärtää, miten keskeisiä ne olivat olleet vielä 1980-luvun Suomessa. Suomi oli tuolloin japanilaismallinen talous, jossa ulkopuolisesta rahoituksesta riippuvaiset teollisuusyhtiöt olivat ryhmittyneet

suurpankkien ympärille. Riippuvuussuhdetta vahvistettiin edelleen osakeomistuksin, joskus jopa ristikkäin. Pankkiryhmän sisällä ylintä valtaa käytti pankin pääjohtaja, ajoittain yhteistyössä 3–5 raskaan sarjan teollisuusjohtajan kanssa. KOP:n ryhmässä myös vakuutusyhtiö Pohjolan pääjohtaja laskettiin yleensä tähän sisäpiiriin. Yhdyspankin leirissä vakuutusyhtiöitä oli useampia ja ne olivat pienempiä, joten niiden johtajat eivät yltäneet hierarkiassa aivan näin korkealle.

Kaikki tämä oli seurausta luotto- ja rahamarkkinasääntelystä, joka antoi liikepankeille monopolinomaisen aseman suuremmissa rahoitusjärjestelyissä ja teki siksi valtaosan yritysasiakkaista niistä riippuvaisiksi. Muita merkittäviä rahoituksen lähteitä ei yksinkertaisesti ollut tarjolla. Säätelyn purkauduttua 1980-luvulla myös pankkiryhmät hajosivat, toiset rauhanomaisemmin kuin toiset. Hyvä pankkisuhde, jonka kruunasi jäsenyys jommankumman suuren liikepankin hallintoneuvostossa, oli avain merkittävään luotonsaantiin. Vain harva pystyi ylläpitämään tällaista suhdetta sekä SYP:iin että KOP:iin. Göran Ehrnroothin ja Matti Virkkusen jäätyä eläkkeelle 1970-luvun alkupuolella pankkien siteet "kahteenkymmeneen perheeseen" katkesivat, ja pankeista tuli puhtaasti virkamiesjohtoisia hierarkioita. Se ei merkinnyt niiden vaikutusvallan vähenemistä elinkeinoelämässä, ehkä jopa päinvastoin. Omistajaohjauksen puuttuessa pankeista tuli entistä valtaorientoituneempia oman etupiirinsä puolustajia.

Riippumattomuus pankkiryhmistä oli siksi Calle Carlsonin ja Hannes Kulvikin Sponsorin strategisen ajattelun keskiössä. Vain riippumaton sijoittaja voisi tehdä kauppoja molempien ryhmien kanssa yhdistellen kilpailevia yrityksiä suuremmiksi ja tehokkaammiksi kokonaisuuksiksi. Viime kädessä riippumattomuus oli myös henkivakuutus. Jos syystä tai toisesta joutui törmäyskurssille toisen suurpankin tai sen valtapiirin kanssa, riippumattomuus takasi sen, että seuraukset eivät olisi katastrofaalisia.

Mutta riippumattomuudella oli myös nurjat puolensa. Tietoa saadakseen ja oikeiden henkilöiden puheille päästäkseen oli oltava

hyvät ja mieluiten myös läheiset suhteet suurpankkien johtoon. Tämän ongelman Kulvik ja Boethius ratkaisivat tietoisesti tai tietämättään sisäisellä työnjaolla. Suomenkielisenä TKK:n kasvattina Hannes ylläpiti läheisempiä suhteita Kansallispankkiin ja Jaakko Lassilaan. Hankenin ja IMEDE:n käynyt suomenruotsalainen Janne taas valitsi kavereikseen Yhdyspankin ja minut. Näin kylvettiin se eripuran siemen, joka helmikuussa 1987 puhkesi täyteen kukkaansa.

Carlsonin ja Kulvikin hahmottelema Sponsorin itsenäistymisohjelma oli kolmivaiheinen. Ensin oli päästävä eroon kaikkein konservatiivisimmasta osakkeenomistajasta Suomen Pankista ja listauduttava pörssiin. Seuraavaksi liikepankkien vaikutusvaltaa oli leikattava siirtämällä niiden edustajat hallintoneuvostoon ja valitsemalla näiden tilalle hallitukseen pankeista riippumattomia henkilöitä, jotka olivat valmiita sitoutumaan uudistusagendaan. Lopulta tytäryhtiö Spontelista piti osakeannilla ja pörssilistauksella tehdä sisaryhtiö. Samalla siitä tulisi myös Sponsorin suurin osakas.

Spontelin listautumisannissa sijoittajille tarjottiin merkittäväksi vain vähäisen äänivallan osakkeita. Entinen emoyhtiö Sponsor säilytti siten pienellä pääomapanoksella itsellään 30 prosentin äänioikeuden. Varmemman vakuudeksi Sponsor merkitsi myös Spontelin vaihtovelkakirjalainan, joka vaihdon jälkeen antaisi sille yhteensä 58 prosenttia äänistä. Koska Spontelia ei tuon ajan joustavilla säännöillä näin ollen enää laskettu Sponsorin konserniin kuuluvaksi, se sai omistaa entisen emoyhtiönsä osakkeita. Yhtiörakennelman kuningasajatus ei nimittäin ollut ryhmän sisäinen toiminnallinen työnjako, vaan se, että entisen tytäryhtiön Sponsor-omistus antaisi Spontelille, jos ei nyt suoranaista määräysvaltaa, niin ainakin pankkiryhmien välisen vaa'ankieliaseman entisessä emossaan. Ristiinomistus siirsi näin käytännössä vallan Spon-yritysryppäässä omistajilta sen toimivalle johdolle, joka johtamiensa yritysten edustajina käytti suurinta äänivaltaa kummankin yhtiön yhtiökokouksessa.

Kulvikin suunnitelmassa oli alun perin ollut myös neljäs vaihe, joka ei sattumalta kuitenkaan koskaan täysin toteutunut. Spon-yhtiöiden omistusrakenne oli nerokas ja tarjosi yhtiöiden johdolle suojan omistajapankkien vallankäyttöä vastaan, kunhan pankit eivät liittoutuneet keskenään. Yhdessä toimien KOP- ja SYP-ryhmät olisivat tietenkin saaneet vallan Sponsorissa ja sen kautta myös sen sisaryhtiössä. Normaalioloissa oli tietenkin häviävän pieni riski sille, että ne löytäisivät toisensa. Mutta mikäli Sponsor astuisi kunnolla pankkien varpaille, oli mahdollista, että ne päätyisivät pitämään yhteistoimintaa tätä pienempänä pahana. Suoralta kädeltä Kulvikille tuli mieleen vain yksi sijoituskohde, jossa näin voisi käydä. Se oli Nokia, jossa suurpankit olivat jo vuosia vääntäneet kättä vallasta ja josta siksi oli tullut Helsingin pienen, nuoren finanssieliitin spekulaatioiden lempikohde.

Pankkien keskeinen asema Nokian omistajakunnassa oli myös yhtiön johdon ja varsinkin pääjohtaja Kari Kairamon suuri huolenaihe, johon palaan kohta. Pankkien valta kahlitsi Nokian kehitystä ja oli siksi Kairamon mielestä yhtiön intressien vastaista. Ratkaisuksi hän kaavaili kolmannen, riippumattoman omistajablokin rakentamista yhtiöön. Hän keskusteli asiasta usein hallituksensa jäsenen Pentti Kourin kanssa, jota kiehtoi ajatus siitä, että koko Nokia oli ostettavissa "vain 250 miljoonalla dollarilla". Kouri oli vuorostaan alkanut pitää tiiviisti yhteyttä Hannes Kulvikiin, koska piti Sponsoria varteenotettavana vaihtoehtona Nokia-suunnitelmansa toteuttamisen välikappaleeksi. Samalla Kouri kasvatti omistustaan Sponsorissa. Kairamo halusi eroon pankeista; Kouri halusi tehdä suuren amerikkalaismallisen *takeoverin* ja Kulvik tarjosi heille instrumentin. Kaikki kolme halusivat tietenkin myös rikastua.

Nokian omistajataistoon osallistuminen edellytti kuitenkin Sponsorin riippumattomuuden vahvistamista. Spon-yhtiöiden välinen ristiinomistus ei ollut aiheuttanut ensi alkuun mainittavaa eripuraa Sponsorin luottamusmieselimissä. Huomattuaan joutuneensa hyllylle ja panttivangeiksi hallintoneuvoston jäsenten

turhautuneisuus oli kuitenkin kasvanut. Kaksinapaisen ristiinomistuksen vahvistaminen olisi paljastanut Kulvikin todellisen tavoitteen ja kohdannut siksi todennäköisesti vastarintaa hallintoneuvostossa ainakin pankkien taholta. Rakennelmaan tarvittiin siksi kolmas napa. Kolmiorakennelmassa kaksi yhtiötä voisi omistaa aina enemmistön kolmannesta ilman, että ne muodostivat konserneja keskenään. Pertti Tuomalan siirryttyä Hankkijaan Hannes Kulvik otti yhteyttä Teollistamisrahaston uuteen toimitusjohtajaan Ilpo Santalaan. Santala oli helposti innostuva mies, ja kun Hannes ehdotti sijoitusta Sponsoriin, hän lähti heti mukaan.

Teollistamisrahasto

Syksyllä 1986 olin muuttanut perheeni kanssa uuteen kotiin, rivitaloasuntoon Lehtisaaren pohjoisrantaan. Marraskuussa järjestimme Saaran kanssa tupaantulijaiset, joissa oli vieraana myös Henrik Kuningas. Keskiyön tienoilla hän pyysi saada puhua kanssani kahden ja menimme ulos kylmään syysilmaan atriumpihallemme. Hencka otti kasvoilleen pohdiskelevan ilmeen ja kysyi, tiesinkö todella, mitä olin neuvottelujen kohteena olevassa Teollistamisrahaston kaupassa myymässä. Vastasin, että olimme tarkkaan analysoineet yhtiön ja olin vakuuttunut siitä, että saisimme siitä hyvän hinnan. Hencka hymähti ja kertoi salamyhkäisesti kuiskaten, että rahastossa on jotakin "hyvin arvokasta". Kun kysyin, mitä se on, hän kieltäytyi kertomasta. Selitettyäni, etten voi kiinnittää hänen tarinaansa mitään huomiota, ellen saa lisää lihaa luille, hän vastasi: "Teollistamisrahastossa on avain Sponsor-/Spontel-ryhmään. Se ei saa missään tapauksessa joutua Jussi Riikosen käsiin."

Ilmeisesti Hannes Kulvik oli saanut kuulla KOP:lta Yhdyspankin olevan aikeissa myydä Teollistamisrahasto-osakkeensa. Näytettyään Kuninkaalle palasen kolmiosuunnitelmastaan hän oli sitten laittanut tämän asialle yrityksenään estää Teollistamisrahaston

myynti. Pihalla alkoi olla kylmä ja halusin sisälle. Katsoin Henckaa silmiin, vahvistin ymmärtäneeni, mitä hän oli sanonut – mikä ei ollut aivan totta – ja lupasin ottaa sen huomioon neuvotellessani rahaston osakkeiden myynnistä.

Kun pari päivää myöhemmin tapasin Jussi Riikosen, kerroin hänelle saaneeni kuulla, että Teollistamisrahastolla oli huomattavaa omistusta Sponsorissa. Osakepotti kiinnosti Yhdyspankkia ja pyysin siksi oikeutta määrätä sen kohtalosta. Riikonen vastasi heti, että Säästöpankkiryhmä ei ollut kiinnostunut Sponsorista. Siksi hän voisi antaa minulle osto-option kaikkiin rahastosta löytyviin Sponsor-osakkeisiin. Sovimme, että SYP niin halutessaan saisi ostaa ne 270 markan kappalehintaan, mikä merkitsi parin prosentin preemiota vallitsevaan pörssikurssiin nähden. Kuningas oli kertonut, että osakkeita saattaisi löytyä 250 000–300 000 kappaletta.

Kun Teollistamisrahaston myynti pari viikkoa myöhemmin tuli julki, se laukaisi Sponsorissa pienimuotoisen paniikin ja omistusjärjestelyjen sarjan, jolla pyrittiin korvaamaan linnoituksen menetetty kolmas tukikohta. Tärkein yksittäinen toimenpide oli suunnattu osakeanti Pentti Kourille 8. joulukuuta. Siinä hänelle ja hänen määräämilleen sijoittajille myytiin edulliseen hintaan yhteensä 356 000 Sponsorin osaketta, mikä vastasi 14,6 prosenttia yhtiön äänivallasta. Kouri otti itse Gambit-yhtiönsä kautta runsaat puolet tästä potista ja astui siten tavallaan Santalan ja Teollistamisrahaston saappaisiin. Loput osakkeet menivät KOP:lle, Ilmariselle ja Spontelille. Samalla ristikkäisomistusta kasvatettiin myös Jouhkien perheen omistamien yhtiöiden Thomsorin, Othellon ja Heimatin sekä Ensio Miettisen Trilon ja Ensholdingin kanssa.

SKOP:n otettua vallan Teollistamisrahastossa soitin Jussi Riikoselle kysyäkseni, montako Sponsor-osaketta sieltä oli löytynyt. Kun hän parin päivän päästä palasi asiaan osoittautui, että Hencka oli ollut oikeassa. Osakkeita oli kaksi erää, joista toinen, käsittäen 142 000 Sponsor-osaketta, löytyi yhtiön arvopaperisäilytyksestä. Toinen, ilmeisesti elokuussa suunnatulla osakeannilla Teollistamisrahastolle myyty 155 700 osakkeen erä oli sen sijaan kateissa.

Riikosen otettua yhteyttä Ilpo Santalaan asia monimutkaistui entisestään. Santalan mukaan Sponsorilla oli lunastusoikeus näihin osakkeisiin, minkä tueksi hän esitti kopion sopimuksesta, jonka Sponsorin puolesta oli 4. elokuuta 1986 allekirjoittanut Hannes Kulvik ja Mikael von Frenckell sekä Teollistamisrahaston puolesta Ilpo Santala ja prokuristi, jonka allekirjoitus ei ollut luettavissa. Sopimuksen mukaan Sponsorilla oli oikeus osoittaa ostaja 155 700 osakkeelle, mikäli Teollistamisrahaston omistuksessa tapahtuisi merkittävä muutos. Option lunastushinta oli edullinen, huomattavasti matalampi kuin se 270 markkaa, jolla meillä oli oikeus ostaa nuo osakkeet. Se teki Riikosesta lojaalin liittolaisemme.

Ilmoitin Jussille, että tulkintani mukaan pankilla oli oikeus ostaa kaikki ne 297 700 osaketta, jotka kaupanteon hetkellä olivat olleet Teollistamisrahaston omistuksessa ja että hän saisi hoitaa neuvottelut Sponsorin kanssa. Riikonen teki työtä käskettyä ja kertoi muun muassa teettäneensä kriminaaliteknisen analyysin Santalan sopimuksen allekirjoitusten iästä. Sen mukaan ne olivat varsin tuoreita, todennäköisesti peräisin joulukuulta, Teollistamisrahasto-kaupan ajoilta, eivätkä missään tapauksessa olleet sopimuksen päiväyksen ikäisiä.

Sponsor esitti kuitenkin 12. joulukuuta perustamansa Suomen Platon Oy:n nimissä ostovaatimuksen Teollistamisrahastolle ja kieltäytyi toimittamasta puuttuvat osakkeet, jotka olivatkin näköjään vielä Sponsorin hallussa. Kuukauden päivät riideltyämme päätin antaa asian olla. Yhdyspankin intressi oli pieni, Sponsorin kurssi liikkui nimittäin juuri oman lunastushintamme 270 markan tienoilla. Sovimme Riikosen kanssa, että optiomme koskisi vain säilytyksessä olevia 142 000:ta osaketta. Kun sen käyttöpäivä tammikuussa 1987 tuli, Sponsorin kurssi oli noussut yli 300 markkaan ja päätin ostaa nuo osakkeet. Puolitoista vuotta myöhemmin myin ne lähes kaksinkertaiseen hintaan Postipankille, jossa Ilpo Santala oli juuri ottanut ohjat käsiinsä.

Sotasuunnitelma

Sponsor joutui syksyllä 1986 ajoittain kiivaan julkisen kritiikin kohteeksi. Kritiikki koski ennen kaikkea suunnattuja osakeanteja sekä johdon omistuksia ja muita kannustinjärjestelmiä, niin kutsuttuja pilottiosakkeita. Sponsoria pidettiin edelläkävijänä johdon palkitsemisessa. Kannustinjärjestelmien tekninen toteutus jätti kuitenkin toivomisen varaa, ja parissa lehtijutussa viitattiin jopa väärinkäytöksiin.

Johdon osakekaupat oli kyllä yleensä tehty pörssikursseihin, mutta tarkempi analyysi osoitti johdon olleen joko harvinaisen taitava tai onnekas. Osakeostot osuivat nimittäin yleensä kurssien hetkellisiin kuoppiin, joista syvin koettiin juuri joulukuun 8. ja 9. päivänä. Tuolloin Sponsorin kurssi laski yllättäen 290 markasta 235 markkaan juuri ennen johdon ja Pentti Kourin osakemerkintöjä. Spontel oli myös edullisin ehdoin lainoittanut Sponsorin johdon osakehankintoja ja lähtenyt mukaan muihinkin järjestelyihin, joiden tarkoituksena oli minimoida johdon kannustinjärjestelmien veroseuraamuksia.

Yhdyspankin johto ja varsinkin Ahti Hirvonen, joka edusti pankkia Sponsorin hallintoneuvostossa, seurasi tätä keskustelua huolestuneena. Pureva kritiikki sai jopa Mika Tiivolan kiinnittämään huomiota Spon-yhtiöihin. Toisin kuin Jaakko Lassila, hän ei tuntenut sen enempää Hannes Kulvikia kuin Janne Boethiustakaan. Hänen oli siksi helppo uskoa kriittisiä lehtikirjoituksia, joskin hän piti asiaa ensisijaisesti Lassilan ongelmana. Olihan KOP perinteisesti ollut Yhdyspankkia suurempi Sponsorin osakkeenomistaja. Olin myös varoittanut häntä ristiinomistuksen muodostamasta uhasta Nokiassa, mutta siihen hän ei kiinnittänyt suurtakaan huomiota.

Janne Boethius varasi tammikuun keskivaiheilla sihteeriltäni ajan tapaamista varten. Hän kertoi asian koskevan Spontelin suhdetta entiseen emoyhtiöönsä. Istahdettuaan 19. tammikuuta työ-

huoneeni sohvalle hän aloitti kertomalla saaneensa vihiä Hannes Kulvikin suunnitelmasta viedä Spon-ryhmää lähemmäs Kansallispankkia tavalla, joka tulisi merkitsemään taloudellisia menetyksiä Spontelin osakkaille. Tällä hän ilmeisesti viittasi joulukuussa tehtyihin omistusjärjestelyihin ja suunnitelmiin vahvistaa edelleen ristiinomistusta Kourin ja Jouhkien kanssa. Yhdyspankin tuella Boethius ja Uffe Rosenlöf olisivat kuitenkin valmiita estämään Hanneksen suunnitelmien toteutumisen. Käytännössä, selitti Janne, tämä edellyttäisi Spontelin irrottamista yritysryhmästä ja sen tuomista lähemmäksi Yhdyspankkia. Pyysin häntä palaamaan asiaan, kun hänellä olisi konkreettista kerrottavaa.

Pari päivää myöhemmin hän oli taas luonani. Nyt mukana oli iso kahden A-nelosen kokoinen piirustus, jolla havainnollistettiin monimutkaista suunnitelmaa. Sen ytimessä oli optio. Janne kaavaili Spontelin hallituksen antavan Yhdyspankin johtamalle, suurimmista osakkeenomistajistaan koostuvalle konsortiolle oikeuden ostaa kaikki sen omistuksessa olevat Sponsor-osakkeet ja vaihtovelkakirjat. Mikäli tuo optio käytettäisiin ja velkakirjat vaihdettaisiin osakkeiksi, konsortio saisi osake-enemmistön Sponsorissa – ja sen kautta koko yritysryppään valtaansa.

Boethiuksen ajatuksena oli asettaa Kulvik ja Sponsorin hallitus jo toteutuneen tosiasian eteen. *Fait accompli*: Mikäli Sponsor ei luopuisi hallussaan olevien Spontel-velkakirjojen vaihto-oikeudesta ja suostuisi myymään omistamiaan Spontel-osakkeita konsortiolle, se ottaisi vallan ja vaihtaisi hallituksen mieleisekseen. Optiota ei kuitenkaan ollut tarkoitus käyttää. Se oli tarkoitettu uhkaukseksi, eräänlaiseksi rauhanajan ydinaseeksi, joka saisi Sponsorin hallituksen suostumaan rauhanomaiseen ristiinomistuksen purkamiseen. Janne oli vakuuttunut siitä, että uhkaus olisi uskottava ja siksi tehokas. Myyntipuhe oli sen verran mukaansatempaavaa, että en huomannut kysyä, mitä tapahtuu, jos uhkaus ei osoittautuisi tehokkaaksi.

Yhdyspankin johtokunta oli pariin otteeseen keskustellut Sponsorin tilanteesta lyhyesti, mutta se ei koskaan saanut asiaa päätet-

täväkseen. Päätös Boethiuksen suunnitelman toteuttamisesta tehtiin, kuten yleensä, ryhmässä johon kuuluivat Tiivola, Stadigh ja minä. Pidimme sitä hyvänä. Odotettavissa olevien pörssikurssien muutosten myötä se vaikuttaisi positiivisesti pankin tulokseen ja johtaisi Spon-ryhmän sisäisten ristiinomistusten purkautumiseen. Sponsorin muodostama uhka väistyisi näin lopullisesti, ja samalla Spontel liitettäisiin SYP:n valtapiiriin. Tiivolan näkökulmasta kyse oli ensisijaisesti järjestyksenpidosta, mutta hänen päätökseensä vaikutti varmasti myös se, että suunnitelma saisi toteutuessaan Lassilan näyttämään aloitekyvyttömältä.

Yhdyspankin näytettyä vihreää valoa Boethius jatkoi suunnitelmansa hiomista. Konsortioon oli tarkoitus kutsua myös OKO, Anders Wallin Beijer sekä vakuutusyhtiöt Sampo ja Otso. Spontelin hallituksessa Jaakko Pöyry ja Jaakko Rauramo olivat jo asettuneet tukemaan suunnitelmaa, mutta Beijer piti vielä saada mukaan. Janne ja minä nousimme siksi 20. helmikuuta Finnairin Tukholman-aamukoneeseen. Turistiluokan lipullaan Janne oli varmistanut, että emme istuisi vierekkäin. Se oli oikea varotoimi, sillä istahdettuani koneen etuosaan viereisille paikoille ilmaantui KOP:n johtokunnan terävin kärki: Jaakko Lassila, Erkki Karmila ja Jukka Härmälä. Herrat olivat matkalla silloisen Kansallisbankenin hallituksen kokoukseen ja aloittivat, ilmeisen perinteisesti, päivän parilla lasillisella samppanjaa. Lassilan kutsusta liityin seuraan. Siitä tuli viimeinen kerta, kun nostin hänen kanssaan maljan. Saavuttuamme Arlandaan erosimme, mutta he törmäsivät sattumalta hetken kuluttua Janne Boethiuksen, joka näytti etsiskelevän jotakuta vastaantulohallissa. Pari viikkoa myöhemmin Erkki Karmila tajusi huvittuneena, mistä oli ollut kyse.

Tuntia myöhemmin tapasimme toimitusjohtaja Michael Hasselqvistin Beijerin Birger Jarlsgatanin toimistolla. Vajaan tunnin rupattelun jälkeen hän vahvisti kannattavansa Jannen suunnitelmaa. Edellisenä päivänä OKO oli ilmoittanut olevansa mukana, ja luvattuani sijoitusjohtaja Yrjö Somersalmelle, että saatuamme

kontrollin yhteinen HOP:sta peritty ongelmalapsemme kehitysyhtiö Expaco fuusioitaisiin Sponteliin Sampokin liittyi joukkoomme. Konsortio oli lähes koossa.

Yhdyspankkileirin vakuutusyhtiöistä Spon-yhtiöiden osakkeita oli eniten pienellä keskeytysvakuutusyhtiö Otsolla. Sen toimitusjohtaja Magnus Nordling oli jopa valittu Sponsorin hallintoneuvoston puheenjohtajaksi. Olin käynyt hänen luonaan esittelemässä suunnitelmaamme ja hän oli pyytänyt miettimisaikaa. En tuntenut häntä erityisen hyvin, ja järjestin siksi 24. helmikuuta toisen, Ahti Hirvosen isännöimän tilaisuuden, ja pyysin paikalle vahvistukseksi vielä Carl-Olaf Homénin. Nordling oli konservatiivinen suomenruotsalainen herrasmies (joka myöhemmin avioitui Pohjolan varatoimitusjohtaja Pirkko Alitalon kanssa), jota olisi ollut viisasta kuunnella tarkemmin. Hän oli huolissaan Boethiuksen suunnitelman aggressiivisuudesta. Mutta hän oli myös huolissaan ristiinomistuksesta ja suunnasta, johon Kulvik oli viemässä Sponsoria ja liittyi siksi, tosin epäröiden, konsortioon.

Ratsastamme aamunkoitteessa

Hiihtoloman alusviikon keskiviikkona palaset alkoivat olla paikoillaan. Konsortio oli kasassa, ja tukenamme oli myös Spontelin hallituksen enemmistö. Olimme 12. helmikuuta yhdessä Ahti Hirvosen kanssa tarjonneet lounaan Jaakko Rauramolle ja saaneet kuulla hänen näkemyksensä asiasta. Nyt piti vain päättää julkisuuslinjasta. Koska Suomessa ei vielä ollut arvopaperimarkkinalakia, pystyimme itse päättämään, miten paljon asiasta oli hyvä kertoa medialle. Olisimme jopa voineet jättää kokonaan tiedottamatta Spontelin hallituksen päätöksestä – mikä jälkikäteen arvioituna olisi ollut oikea ratkaisu. Päätimme kuitenkin kertoa asiasta mahdollisimman avoimesti tiedotteella, joka oli tarkoitus julkistaa torstaina iltapäivällä.

Tällä päätöksellä oli kaksi tärkeää seurausta. Ensinnäkin se teki neuvotteluratkaisuun pääsyn käytännössä mahdottomaksi. Uhkavaatimuksemme asetti Sponsorin ja KOP:n seinää vasten. Myöntyminen ristiinomistuksen purkamiseen olisi näyttänyt nöyryytykseltä, ja siksi ensi alkuun toivottomalta vaikuttanut vastarinta oli sittenkin parempi valinta. Toiseksi julkisuus ja Yhdyspankin johtava asema konsortiossa tekivät asiasta median silmissä pankkiryhmäriidan. Kyse ei oikeastaan ollut Spon-yhtiöistä, vaan KOP:n arvovallasta. Lassila oli taas kerran tullut yllätetyksi ja siksi hänen oli kasvonsa säilyttääkseen lähdettävä massiiviseen vastahyökkäykseen.

Spontelin hallitus kokoontui torstaina 26. helmikuuta kello 13.00. Läsnä olivat kaikki jäsenet paitsi puheenjohtaja Kulvik, joka vietti hiihtolomaa Lapissa. Toimitusjohtaja Boethiuksen esiteltyä suunnitelmansa ristiinomistuksen purkamiseksi kolme hallituksen jäsentä, Pöyry, Rauramo ja Hasselqvist, asettuivat kannattamaan sitä Kyösti Vesterisen vastustaessa. Vesterinen oli Teollisuuden keskusliiton johtaja, joka kymmenisen vuotta myöhemmin nimitettiin Merenkulkulaitoksen pääjohtajaksi. Hän joutui sittemmin eroamaan virastaan tultuaan tuomituksi ehdolliseen vankeuteen lahjoman vastaanottamisesta.

Tuntia myöhemmin päätöstä kannattaneet hallituksen jäsenet, Spontelin toimiva johto ja konsortion edustajat kokoontuivat Yhdyspankkiin allekirjoitusseremoniaa varten. OKO:n puolesta konsortiosopimuksen allekirjoitti toimitusjohtaja Matti Liukkonen, Sammon puolesta Somersalmi, Otson puolesta Nordling sekä SYP:n puolesta minä ja sijoitusjohtaja Kari Ranki. Kun tuli Spontelin vuoro allekirjoittaa, Janne ojensi sopimusasiakirjat hallituksensa jäsenille. Hetken emmittyään myös Rauramo ja Pöyry allekirjoittivat sopimuksen.

Janne Boethius otti vastuun lehdistösuhteista. Minä sain tehtäväkseni soittaa Sponsorin hallitukselle ja johdolle. Ahti Hirvonen lupasi hoitaa KOP:n varatoimitusjohtaja Simo Kärävän. Aloitin

kutsumalla Sponsorin varatoimitusjohtajan Mikael von Frenckellin pankkiin kello viideksi. Kerroin hänelle, mitä olimme päättäneet ja mihin olimme pyrkimässä. Alleviivasin, että emme tavoitelleet enemmistöä Sponsorissa, vaan ainoastaan ristiinomistuksen purkua ja vahvempaa omistajaroolia Spontelissa. Tapansa mukaisesti Micke oli ystävällinen ja asiallinen. Lopuksi hän totesi oppineensa "tuntemaan Hanneksen myötäkäymisissä. Toivottavasti hän on yhtä viisas vastoinkäymisissä." Tuntui siltä, että Janne Boethiuksen sotasuunnitelma olisi viemässä meidät maaliin.

Kotiin tultuani istahdin kirjastoon ja tartuin puhelimeen. Ensin soitin Jannen antamaan numeroon Lappiin, josta vastasi Hannes Kulvikin vaimo. Hän kertoi Hanneksen lähteneen hiihtolenkille ja lupasi pyytää häntä soittamaan minulle saunan jälkeen. Sitä puhelua ei koskaan tullut, koska Hannes oli jo matkalla Helsinkiin. Calle Carlson oli hyvin tuohtunut, suorastaan aggressiivinen, ja piti Janne Boethiuksen toimia petollisina ja todennäköisesti myös oikeudellisesti pätemättöminä. Jorma Routti ja Monty Bargum pysyivät rauhallisina, mutta heidänkin antipatiansa oli ilmeinen. Kukaan heistä ei tuntunut uskovan vakuutuksiani siitä, että emme tavoitellet valtaa Sponsorissa.

Seuraavana aamuna Ahti soitti kertoakseen, että ei ollut saanut Simo Kärävää käsiinsä. KOP:n johto oli siis jäänyt informoimatta, ja he olettivat nyt tietenkin, että juuri niin oli ollut tarkoituskin. Janne Boethius oli alun perin pyytänyt minua varmistamaan, että Tiivola soittaa Lassilalle, mutta Mika piti sitä turhana. Asia ei hänen mielestään ollut niin merkittävä, että se olisi edellyttänyt yhteydenottoa pääjohtajatasolla, vaan kakkostaso saisi riittää. Olen usein ihmetellyt, olisiko asioiden kulku ollut toinen, jos Tiivola olisi ollut joustavampi tai Hirvonen vähemmän saamaton. Todennäköisesti ei, vastapuolella ohjaimissa istui Hannes Kulvik, eikä hän halunnut sopuratkaisua.

Vastahyökkäys

Kokemattomuuttani en alkuun ymmärtänyt, millaisia voimia olimme sysänneet liikkeelle. Perjantaina lensin perheeni kanssa Ivaloon viettämään kolmen päivän hiihtoloman Saariselällä. Vaikka pankin mökille soittaneiden toimittajien kysymysten kielteinen sävy yllätti minut, olin edelleen hyvällä tuulella. Vasta Pentti Kourin puhelu sai minut huolestumaan. Hän ihmetteli, miksi minä olen "kesken tällaista tilannetta" Lapissa. Vastasin naiivisti, että päätökset on tehty ja että odotamme nyt Sponsorin hallituksen reaktiota, minkä jälkeen voimme ryhtyä purkamaan ristiinomistusta.

Kulvik ei kuitenkaan aikonut ryhtyä purkuoperaatioon, vaan hän oli päättänyt rakentaa vastahyökkäyksensä Kansallispankin tiedotuksellisen ylivoiman varaan. Se oli viisas päätös. KOP:n Matti Korhosen avustuksella Sponsor otti parissa päivässä lähes täydellisen mediailmaherruuden. Yhdyspankilla ei ollut nopean toiminnan mediajoukkoja käytettävissään, mutta minä en ollut ymmärtänyt kutsua edes reserviläisiä palvelukseen. Lauantaina puhuin usean toimittajan kanssa, ja luettuani Saariselällä sunnuntain lehdet minulle tuli selväksi, että median paine suunnitelmaamme vastaan oli kasvamassa suureksi. Kutsuin konsortion koolle sunnuntai-illaksi pankkiin ja pyysin Erik Stadighia liittymään joukkoon. Juuri ennen lähtöäni Saariselältä Jaakko Rauramo soitti pyytääkseen pikaista tapaamista. Lupasin soittaa hänelle heti, kun olin laskeutunut Helsinkiin.

Saavuttuani hänen Arkadiankadun toimistolleen Jaakko tarttui minua käsivarresta ja vei nopein askelin läheiseen kahvilaan. Hän oli selvästi hermostunut. Tilattuaan kaksi kuppia kahvia hän kertoi Kulvikin kutsuneen hänet samana aamuna Jaakko Pöyryn kotiin Munkkiniemen Rantatielle, jossa hän oli yllätyksekseen saanut tavata myös Jaakko Lassilan. Kulvik ja Lassila olivat vaatineet Pöyryä ja häntä osallistumaan uuteen Spontelin hallituksen kokoukseen, joka peruisi tehdyt päätökset. Rauramo oli kieltäytynyt viitaten

oikeudellisiin seuraamuksiin ja sopimussakkoon, mutta se ei tietenkään päästänyt häntä pälkähästä. Kulvik uhkasi viedä häneltä "hänen nimensä, tulevaisuutensa ja varallisuutensa". Kotiin palattuaan hän oli soittanut puheenjohtajalleen Aatos Erkolle, joka oli myös Kansallispankin hallintoneuvoston puheenjohtaja. Erkko oli kuivaan sävyyn muistuttanut Jaakkoa siitä, että "olet tässä mukana yksityishenkilönä".

Jaakko oli huolissaan. Hiljaisella, hieman narisevalla äänellään Kulvik oli aamulla uhannut Spontelin hallituksen jäseniä vahingonkorvauskanteilla, jos optio käytettäisiin. Kuunneltuaan häntä ja Lassilaa Rauramokin oli alkanut epäillä, että SYP sittenkin tavoitteli valtaa Sponsorissa. Tahtomattaan hän oli joutunut *lose–lose*-tilanteeseen, jossa kumpikin riidan osapuoli uhkasi viedä hänet oikeuteen. Hänen ratkaisunsa oli vedota minuun: optiota ei missään tapauksessa saanut käyttää. Vakuutin hänelle, että emme halunneet sitä tehdä, koska tavoitteemme oli vain ristiinomistuksen purkaminen. Minulla oli kiire pankkiin, mutta lupasin pitää hänet ajan tasalla. Kun olin nousemassa pöydästä, Jaakko kertoi vielä Pentti Kourin soittaneen *Helsingin Sanomiin* varatakseen tilaa kokosivun ilmoitukselle. Sponsorin johto ei selvästikään aikonut luovuttaa, vaan oli päinvastoin eskaloimassa konfliktia.

Pari minuuttia myöhemmin saavuin pankkiin, jonne konsortion jäsenet olivat kokoontumassa. Tunnelma oli aivan toinen kuin neljä päivää aiemmin, voitonriemusta ei ollut enää jälkeäkään. Aloitin kertaamalla, mitä olin juuri saanut kuulla ystävältämme Jaakko Rauramolta. Janne Boethius oli huolissaan, mutta muistutti meitä siitä, että kaikki valtit olivat edelleen käsissämme. Media oli hoidettu huonosti, ja nyt KOP ja Kulvik rakensivat vastahyökkäystään sen varaan. Heidän sanomansa oli, että ristiinomistuksen purkaminen oli vain sanahelinää: todellisuudessa SYP oli kaappaamassa Sponsoria. Kulvik oli myös taitavasti nostanut esiin Boethiuksen oudot menettelytavat. Toiminnassa oli teinipolitiikan piirteitä: hallituksen kokous puheenjohtajan poissa ollessa, toimiston lukkojen

vaihto ja konsortion salamyhkäisyys. *Uusi Suomi* julkaisi pilakuvan minusta keinutuolissa vaatetusliike "Sponsorin" näyteikkunassa, jossa mainostettiin viimeisintä uutta Wall Streetiltä. Kadulla seisoi Hannes Kulvik ihmettelemässä, miksi hänen avaimensa ei enää sopinut kaupan oven lukkoon.

Olimme häviämässä mediasodan, ja siksi ehdotin lehdistötilaisuutta, jossa vastaisimme kaikkiin median kysymyksiin. Se järjestettiin maanantaina kello 15.00 Hotelli Intercontinentalissa. Useimmat läsnä olevat toimittajat ja varsinkin paljon äänessä ollut *Kauppalehden* Veijo Sahiluoma näyttivät kuitenkin jo päättäneen, että draaman konnat eivät ollenkaan löytyneet Sponsorista, vaan pöydän takaa: Liukkonen, Nordling ja varsinkin Wahlroos. Päätin tilaisuuden vakuuttamalla vielä kerran, että konsortio ei tavoitellut valtaa Sponsorissa, ainoastaan ristiinomistuksen purkamista. Oli ilmeistä, että juuri kukaan ei ottanut sitä vakavasti. Lehdistötilaisuus oli ollut erehdys. Seuraavana aamuna *Hesari* julkaisi Sponsorin kokosivun ilmoituksen, jossa yhtiön osakkaita kehotettiin vastustamaan konsortion suunnitelmaa. Julkisuuden paine kasvoi entisestään, ja ilman sopimussakkoja konsortio olisi varmasti jo hajonnut.

Alakynnessä

Vaikka valtaosa median henkilöhyökkäyksistä kohdistuivat Janne Boethiukseen, sain itsekin niistä osani. Se oli aivan uusi kokemus ja ensimmäistä kertaa elämässäni nukuin hieman huonosti. Onneksi Tampella-kauppa oli samaan aikaan loppumetreillä. Sponsorin tilanteelle oli kuitenkin tehtävä jotakin. Hetken jo luulin löytäneeni ratkaisun Sponsorin hallintoneuvostosta, jossa meillä oli niukka enemmistö ja joka voisi vaihtaa hallituksen. Epäonneksemme hallintoneuvosto ei kuitenkaan ollut päätösvaltainen, ellei johtoa tukevia jäseniä tulisi paikalle. Jäljellä oli siksi vain kaksi vaihtoehtoa. Joko käyttäisimme option ja valmistautuisimme vuosien

oikeusriitaan, jossa sijaiskärsijöiksi joutuisivat ystävämme Pöyry ja Rauramo, tai sitten meidän oli haettava kompromissia Sponsorin ja KOP:n kanssa.

Valinta ei loppujen lopuksi ollut kovin vaikea. Keskiviikkona kutsuin *Hesarin* vastanimitetyn taloustoimituksen päällikön Hannu Leinosen pankkiin tapaamaan Erik Stadighia ja minua. Tunnelmaa kuvaa hyvin se, että soittaessani läpi konsortion jäsenet vain Michael Hasselqvist halusi kuulla kompromissiesityksen yksityiskohdat. Muille riitti, että otsikosta löytyi sana "kompromissi", minkä kuultuaan he hyväksyivät sen suoralta kädeltä. Kenellekään ei tullut mieleen kysyä Janne Boethiuksen mielipidettä.

Kompromissiesityksessään konsortio luopui vaatimuksestaan saada ostaa Sponsorin hallussa olevat Spontelin osakkeet. Sen sijaan ne myytäisiin pörssin välityksellä suoraan sijoittajille. Näin vastasimme kritiikkiin siitä, että sopimuksemme mukainen hinta olisi liian matala ja loukkaisi siten Sponsorin muiden osakkaiden etuja. Kun puolisen tuntia *Hesarin* haastattelun jälkeen kuvasin Savoyn ykköskabinetissa kompromissia Janne Boethiukselle, hän ei ollut uskoa korviaan: "Tarkoitatko, että ette aio käyttää optiota. Herrajumala, silloinhan Sponsor-jengi voittaa." Pienen tauon jälkeen hän jatkoi: "Teidän suunnitelmanne maksaa Uffelle ja minulle miljoonia. Emme yksinkertaisesti voi hyväksyä sitä." Ilmapiiri muuttui yhtäkkiä jännittyneeksi. Olin hetken hiljaa, ja katsoin sitten häntä silmiin: "Sinulla ei oikeastaan ole vaihtoehtoa. Yhdyspankki on ainoa jäljellä oleva ystäväsi."

Onneksi Janne oli kutsunut palaveriin myös asianajaja Olli Ylängön, joka puuttui keskusteluun ehdottamalla, että Janne ja Uffe Rosenlöf siirtyisivät hänen kanssaan hetkeksi viereiseen huoneeseen. Jäätyäni yksin katselin ikkunasta Kasarminkadun toisella puolella sijaitsevaa Wasa Aktiebankin taloa. Se on kaunis espanjalaistyylinen vuosisadanvaihteen ruskeaa hiekkakiveä oleva rakennus, jonka joku tiedotusosastolta oli laittanut Yhdyspankin vuoden 1986 vuosikertomuksen kanteen symboloimaan HOP:n fuusiota.

Ihmettelin mielessäni, olisiko nimeni enää vuoden 1987 vuosikertomuksessa. Varttia myöhemmin Ylänkö tuli takaisin ehdottamaan, että puhuisin Jannen kanssa hetken kahdestaan viereisessä kabinetissa. Tavoistaan poiketen Janne oli juonut kaksi whiskygrogia ja näytti todella uupuneelta. "Olemme kusessa, sinä ja minä", hän sanoi, nyt lämpimästi hymyillen. Uhmakkuus oli poissa ja Janne haki aseveljeä, jotakuta, jonka kanssa hän voisi surkutella kohtaloaan. Liityin hänen seuraansa.

Perääntyminen

Aamulla kompromissiesityksemme oli *Helsingin Sanomien* talousosion pääuutinen. Olin toivonut sen merkitsevän aselepoa, mutta tämä oli tietenkin toiveajattelua. Sponsor ja KOP tulkitsivat sen, tavallaan oikein, antautumiseksi. Tappio mediasodassa näytti vieneen meiltä taisteluhalun, emmekä varmaankaan enää käyttäisi optiota Sponsorin osakkeisiin. Julkisuuteen tuli tieto, että Sponsor ei hyväksyisi ehdotustamme. Peli oli käytännössä pelattu, ja rauhan ehdot tulisi sanelemaan Hannes Kulvik.

Hanneksella oli meidän – ja varsinkin Boethiuksen – kanssa kana kynimättä, ja siksi ensimmäinen rauhan edellytys oli tietenkin se, että Janne, Spontel ja Yhdyspankki näyttäisivät julkisuudessa häviäjiltä. Toiseksi hän ymmärsi myös, että ristiinomistuksesta oli pakko luopua. Muuten julkisuus voisi kääntyä uudelleen Sponsoria ja häntä itseään vastaan. Kolmanneksi Sponsorin piti säilyttää vaikutusvaltansa Spontelissa samalla, kun Yhdyspankin vaikutusvalta ei saanut kasvaa Sponsorissa. Aselevon arkkitehdiksi nousi Micke von Frenckell, joka ehdotti kiistan ratkaisuksi Spontelin osakesarjojen yhdistämistä.

Se oli läheistä sukua omalle ratkaisuehdotuksellemme, ja siksi toivoin, että sitäkin pidettäisiin julkisuudessa kompromissina. Tämä oli taas toiveajattelua. Heti kun ilmoitimme, että järjestely

sopisi meille parilla pienellä lisäyksellä, KOP:n tiedotusosasto alkoi markkinoida sitä Yhdyspankin tappiona, mitä se tietenkin ainakin mediassa olikin. Ratkaisun ongelmallisin kohta oli se, että se jätti Sponsorin 16 prosentillaan Spontelin suurimmaksi osakkeenomistajaksi ja siten myös Kulvikin puheenjohtajaksi. Kukaan meistä ei tiennyt, mitä se tarkoittaisi käytännössä. Mutta muita vaihtoehtoja meillä ei ollut. Parin päivän kuluttua rauha laskeutui taistelutantereille. Avoimia kysymyksiä oli kuitenkin monia Spontelin tulevasta omistusrakenteesta ja hallituksen kokoonpanosta Janne Boethiuksen kohtaloon.

Maanantaina 9. maaliskuuta Hencka Kuningas palasi Courchevelista parin viikon hiihtolomalta. Hänen mielestään tilanne oli huvittava: "Tässä sitä lähtee pariksi päiväksi perheensä kanssa hiihtämään, ja heti te käynnistätte suurimman sodan, mitä näillä markkinoilla on koskaan nähty. Miten te oikein tulisitte toimeen ilman minua? Mitä te nyt aiotte tehdä?" Yritin selittää, että ristiinomistus ja sen muodostama uhka oli nyt purettu, joskin turpiin oli tullut. "Mutta Spontel on edelleen KOP-leirissä, eikö sinun pitäisi vahvistaa kättäsi?" kysyi Hencka. "Siihen ei nyt oikein ole edellytyksiä. Turnajaisväsymys on suuri, ja kontrolli on enemmän PR- kuin bisnesjuttu", vastasin. Yhdyspankki voi ehkä hiukan kasvattaa omistustaan Spontelissa, mutta olin oppinut läksyni: älä lähde taisteluun, jonka tulos on epävarma, ellei maaperä ole sinulle elintärkeä.

Kevät 1987 sujui sitten ulkoisesti rauhallisesti, mikä tuntui yllättävältä ottaen huomioon kaiken sen, mitä oli tapahtunut. Teimme Erik Stadighin kanssa pari tuloksetonta yritystä päästä KOP:n kanssa sovintoon Spontelista, jonka piti järjestää ylimääräinen yhtiökokous osakesarjojensa yhdistämiseksi. Yhtiökokouspäivän vietin Saksan autobahneilla perheeni kanssa matkalla kohti Italian Alassiota.

Kun tiistaiaamulla 30. kesäkuuta soitin Baden-Badenista Erikille, Boethius ja Rosenlöf olivat hänen työhuoneessaan. Kansallispankki

oli ottanut vallan Spontelissa. Hallitus oli vaihdettu ja Boethiuksen päivät olivat nyt varmasti luetut. Uudeksi puheenjohtajaksi oli valittu Instrumentariumin toimitusjohtaja Markku Talonen ja KOP:a edusti hallituksessa pääjuristi Pentti Rissanen. Vanhasta hallituksesta jatkamaan valittiin vain Michael Hasselqvist. "Sehän oli itse asiassa odotettavissa", kommentoin jälkiviisaasti ja kysyin, pitäisikö minun hypätä Frankfurtissa lentokoneeseen ja antaa perheeni jatkaa matkaa etelään. Erik ei miettinyt asiaa pitkään: "Ei täällä mitään heinäkuussa tapahdu. Lähde sinä vain Italiaan."

Rintama murtuu

Vietin sitten kuukauden mittaisen kesäloman perheeni kanssa Etelä-Euroopassa. Lähes uskomattomalta tuntuvan yhteensattuman tuloksena törmäsin eräänä heinäkuisena iltapäivänä kapealla Alassion kujalla Micke von Frenckelliin. Vaihdoimme pari sanaa syntyneestä tilanteesta, mutta ei mitään sen enempää. Palattuamme lomamatkalta lensimme Saaran kanssa vielä pariksi päiväksi Skotlantiin, jossa kalastimme lohta Spey-joella Credit Suisse First Bostonin vieraina. Helsinkiin palasimme sunnuntaina 2. elokuuta. Seuraavana aamuna kotipuhelimeni soi kello 7.30. Linjan toisessa päässä oli Hencka Kuningas, joka kuulosti innostuneelta, lähes hengästyneeltä. Noin 20 prosenttia Spontelin osakkeista on kaupan, hän selitti: "Sinun pitäisi ehkä kiinnostua tästä." "Se riippuu aivan siitä, kenen nuo osakkeet ovat ja mitä ne maksavat", vastasin. Sovimme tapaavamme heti kun ehtisin pankkiin. Automatkalla keskustaan pohdiskelin osakepotin omistajaa. Oli tietenkin mahdollista, että joku oli kerännyt kasaan useampia pienempiä eriä. Mutta heinäkuussa? Se ei tuntunut todennäköiseltä. Osakkeiden oli oltava Sponsorin, mutta miksi Kulvik oli myymässä?

Tavattuani Henckan hän kertoi saaneensa vaitiololupausta vastaan luvan kertoa, että kyseessä olivat tosiaankin Sponsorin

osakkeet. Miksi-kysymykseeni hän vastasi: "Luulen, että se on Micken idea. He ovat tajunneet, että heidän on löydettävä kokonaan uusi johto Sponteliin ja se on helkkarinmoinen työ. Lisäksi he tajuavat, että elleivät he tee jotakin, he eivät koskaan enää pääse tekemään kauppaa teidän kanssanne". Selitys ei ollut mahdoton, mutta jotakin puuttui. "Tietääkö Jaska (Lassila) tästä?", kysyin ja sain heti vastauksen: "Ei."

Lähdin Erikin puheille, ja yhdessä marssimme nurkkahuoneeseen. Sovimme Tiivolan kanssa nopeasti, että vaikka kauppahinta ei todennäköisesti olisi kovinkaan edullinen, kaupat olisi syytä tehdä. Vaatimattoman Spontel-omistuksemme ohella olimme kymmenellä prosentillamme myös Sponsorin suurimpia osakkeenomistajia, joten mikäli kaupasta tuli sille hyvä, mekin hyötyisimme kurssikehityksestä. Erik ehdotti, että olisimme kaupan loppuvaiheessa yhteydessä konsortiokumppaneihimme kysyäksemme heidän kiinnostustaan tulla siihen mukaan.

Aika oli vähissä. Kahden päivän päästä Spontelin hallitus irtisanoisi Janne Boethiuksen. Onneksi neuvottelut ei olleet kovin vaikeat. Hinnan lisäksi piti oikeastaan sopia vain se, mitä tehdä Jouhkien kanssa yhteisesti omistetulle Thomsor-yhtiölle. Keskiviikkona lounasaikaan kaikki oli selvää. Maksaisimme osakkeista 235 markkaa kappaleelta, vain aavistuksen verran pörssikurssia enemmän. Soitin Hasselqvistille ja Liukkoselle, ja tarjosin heille tilaisuutta osallistua kauppaan. Beijer ei ollut kiinnostunut, mutta Liukkonen lupasi palata asiaan kohta. Pyysin Henckaa pistäytymään Janne Boethiuksen konttorilla kertomassa, että hän voisi ottaa tauon tavaroittensa pakkaamisessa.

Pian lounaan jälkeen Boethius soitti kiihtyneenä kertoakseen, että Spontelin uuden hallituksen kokous oli keskeytetty. Puheenjohtaja Markku Talonen oli Instrumentariumin nimissä tehnyt ostotarjouksen Spontelin tytäryhtiöstä Tamrosta, ja hallituksen jäsenet olivat pyytäneet lisäaikaa harkitakseen sitä. Janne piti tarjousta todella huonona, suorastaan hävyttömänä. Tämä oli tietenkin

palapelin puuttuva palanen. Lassila oli luvannut Taloselle Tamron. Pyysin Henckaa tulemaan pankkiin heti. Joko Kulvik oli yrittänyt huijata meidät ostamaan Spontelin ilman sen arvokkainta osaa tai sitten osakkeiden myynti oli tapa laittaa kapula Talosen ja Lassilan rattaisiin. Kuningas näytti kallistuvan ensimmäisen selityksen kannalle. Hänen suuri oikea kätensä sulkeutui nyrkkiin hänen kertoessaan antaneensa hetki sitten oman firmansa nimissä Kulvikille sitovan ostotarjouksen Spontel-osakkeista. Hänellä ei vielä ollut meidän tarjoustamme, joten näytti hetken siltä, että hänestä voisi tulla puolityhjän kehitysyhtiön suurin omistaja. Raivostuneena hän lähti takaisin Mannerheimintielle hankkiakseen Kulvikin käsiinsä.

Kaksikymmentä minuuttia myöhemmin puhelimen päässä oli helpottunut Henrik Kuningas. Tietenkään Sponsor ei ollut myymässä Spontelia ilman Tamroa. Mikäli osakekauppa syntyisi, Sponsorin edustajat äänestäisivät Spontelin hallituksessa Michael Hasselqvistin kanssa Instrumentariumin tarjouksen hyväksymistä vastaan, jolloin se kaatuisi. Kuultuani tämän ehdotin, että hallitus keskeyttäisi kokouksensa uudelleen viiden maissa saatuaan Boethiuksen arvion Instrun tarjouksesta ja jatkaisi kokoustaan vasta seuraavana aamuna kello kahdeksan. Illan ja yön aikana ehtisimme viedä osakekauppamme loppuun.

Seitsemän maissa illalla Erik Stadigh ja minä allekirjoitimme SYP:n puolesta kauppakirjan, joka sitten lähti Sponsorin hyväksyttäväksi. Iltapäivällä Matti Liukkonen oli vahvistanut OKO:n tulevan kauppaan mukaan ja päätimme antaa yhteisen tiedotteen Spontelin omistusmuutoksista seuraavana aamuna. Koska pelkäsin, että viileät suhteeni Calle Carlsoniin muodostaisivat turhan riskitekijän, pyysin Erikiä soittamaan hänelle varmistaakseen, että kaupalla oli Sponsorin hallituksen tuki. Calle oli hyvin ystävällinen ja suorastaan iloinen siitä, että pystyimme tällä tavoin jättämään riidat taaksemme.

Ennen yhdeksää seuraavana aamuna Spontelin hallitus oli tehnyt kaikki ne päätökset, joista oli edellisiltana sovittu Sponsorin kanssa ja tiedotteemme julkaistiin. Spontel jatkaisi nyt elämäänsä itsenäisenä pörssiyhtiönä. Sen suurimmaksi omistajaksi nousi Pomi-Trading 16 prosentin omistuksella, minkä lisäksi SYP omisti suoraan 8 prosenttia. Sponsor-sodan käynnistäneellä konsortiolla oli yhteensä noin 40 prosenttia osakkeista. Kolme viikkoa myöhemmin, 26. elokuuta järjestimme yhtiökokouksen, jossa Spontel sai uuden hallituksen. Siihen valittiin Michael Hasselqvist, Wärtsilän Klaus Grönbärj, OKO:n Matti Liukkonen ja SOK:n eroava pääjohtaja Juhani Pesonen. Minusta tuli hallituksen puheenjohtaja.

Jaakko Lassila oli jostakin syystä toistanut virheeni. Kaikki ässät kädessään hän ei ollut ymmärtänyt, että Hannes Kulvik ei ollut mikään pankkisoturi, vaan häntä ohjasi ensisijaisesti hänen oma taloudellinen intressinsä. Pentti Rissanen taas ei ollut liikemies eikä osannut laskea. Markku Talosen tarjous oli ollut huono, mutta sitä ei Rissanen ymmärtänyt, vaan antoi sille KOP:n tuen. Talosen puheenjohtajuus jäi siksi lyhyeksi, vain kahden kuukauden mittaiseksi. Sattumalta sain samana lauantaina tilaisuuden tehdä sovinnon hänen kanssaan hänen naapurinsa, kollegani Bo Haraldin bileissä, joissa hän istui omakotitalon rapussa viinilasiinsa syventyneenä. Hän lupasi tulla avaamaan ylimääräisen yhtiökokouksen.

Pörssi ei juurikaan reagoinut osakekauppaamme, mutta vuoden lopulla Spontelin osakkeen kurssi oli jo 280 markassa. Kauppa näytti näin muodostuvan jopa taloudellisesti onnistuneeksi. Lehtikommentit olivat asiallisia. Kauppaa pidettiin ehkä hiukan kalliina, mutta hyvänä päätepisteenä Sponsor-sodalle. Olin sopinut Hannes Kulvikin kanssa lehdistökommenttien pitämisestä minimissä. Syyskuun alussa en enää pystynyt pidättelemään haluani maksaa KOP:lle potut pottuina ja kerroin Lauri Helveelle Kulvikin myyneen Spontel-osakkeensa Jaakko Lassilan tietämättä. Se oli tietenkin häntä kiinnostava tieto. Late istahti puhelimeen, puhui parin kaverinsa kanssa ja kirjoitti kolumnin *Ilta-Sanomiin*. Siitä tuli eräs aikakauden klassikoista, vaikka tarina siitä, että Lassila olisi lentävällä viskilasillaan rikkonut työhuoneensa arvotaulun kehyksen ei kai pitänyt paikkaansa. Luulen, että se oli Hencka Kuninkaan vitsi.

9

TUMMIA PILVIÄ TAIVAANRANNASSA

Kouri-kauppojen juuret olivat suomalaisten pankkiryhmien vastakkainasettelussa, mutta merkitsivät samalla asetelman lopun alkua. Kahdenkeskinen nollasummapeliä muistuttanut kilpailu suljetussa ja säädellyssä finanssijärjestelmässä, jossa edes hintaa ei voinut korkosääntelyn vuoksi käyttää kilpailuvälineenä, oli saanut yhä epäterveempiä muotoja ja samalla myrkyttänyt pankkien ylimmän johdon henkilösuhteet. Kisailu HOP:sta, Schaumanista ja Spontelista oli kärjistänyt tuota vastakkainasettelua entisestään. Siitä huolimatta kilpailijapankin nurkkaus oli vakava virhe, joka julki tultuaan maksoi Jaakko Lassilalle sekä viran että maineen. Jälkikäteen arvioituna Kouri-kaupat olivat kuitenkin yhden aikakauden looginen, joskin turhan dramaattinen, loppu. Lassilan omien sanojen mukaan ne olivat Kansallispankin suuri "vastavalkea", eivätkä edes aivan viimeinen.

Pentti Kouri näytteli kaupoissa keskeistä roolia, joskaan ei aivan niin suurta kuin halusi yleisön uskovan. Kauppojen jälkeen hän kertoi haastatteluissa erikoistuneensa "strategisten osakepositioiden arvon määrittämiseen" antaen siten ymmärtää olleensa kauppojen päämies, arkkitehti ja toteuttaja. Se ei ollut aivan totta. Pääroolissa oli kiistatta Jaakko Lassila, minkä hän itse muistelmissaan *Markka ja ääni* (1993) vahvistaa, ja kauppojen arkkitehtejä oli myös Kansallispankin johtokunnassa. Varsinaista pääarkkitehtia niillä ei oikeastaan ollut, vaan niiden lopullinen muoto määräytyi monen

tapahtuman summana. Pentti antoi kuitenkin kaupoille kasvonsa ja nimensä ja ansaitsi niillä sievoisen summan rahaa.

Kouri-kaupat erottivat Pentin ja minut lähes vuosikymmeneksi. Se ei johtunut mistään vihoittelusta. Päinvastoin olen aina pitänyt Pentistä ja nauttinut hänen seurastaan. Tutustuttuamme 1980-luvun keskivaiheilla ja tehtyämme George Soroksen kanssa pari suurempaa osakekauppaa ajauduimme 1990-luvun alussa eri suuntiin. Pentti menetti suomalaiset luottamustehtävänsä ja muutti takaisin New Yorkiin, kun minä taas perustin Mandatumin ja keskityin suomalaisasiakkaisiin. Kun 1990-luvun loppupuolella aloimme taas säännöllisesti tavata illallisilla Lontoossa tai New Yorkissa, yritin aina pitää seurueen mahdollisimman pienenä. Pentin charmia, älyllistä uteliaisuutta, lukeneisuutta ja ehtymätöntä energiaa ei mielellään jakanut muiden illallisvieraiden kanssa. Siirtymiseni Sampoon toi kuitenkin suhteeseemme uuden ongelman.

Keskiviikkona 21. huhtikuuta 2004 luonani Sammon pääkonttorissa kävi minulle tuolloin tuntematon Goldman Sachsin partneri nimeltään Mario Draghi. Hän oli pyytänyt tapaamista ja lentänyt Suomeen vedotakseen minuun Penttiä koskevassa asiassa. He olivat tavanneet ja ystävystyneet MIT:ssä, jossa olivat myös suorittaneet tohtorintutkintonsa. "Pentti ei ole nähnyt äitiään kymmeneen vuoteen", Mario selitti minulle uskoen, että Pentti ei velkojensa vuoksi uskaltanut astua Suomen kamaralle. Vakuutin hänelle, että ei ollut mitään estettä äidin luona vierailulle, ja lupasin tehdä kaikkeni sen eteen, että Sampo pääsisi Postipankin manttelinperijänä Pentin kanssa pian lopulliseen sopimukseen viidentoista vuoden takaisista saatavistaan. Niin myös tapahtui vuotta myöhemmin.

Kovasta ja liikemiesmäisestä julkikuvastaan huolimatta Pentti oli älyllinen boheemi, jolla ei riittänyt aikaa tai kiinnostusta syventyä liike-elämän perusasioihin. Siitä syystä hän myös oli henkilökohtaisesti vastuussa lähes kaikista yhtiöittensä veloista. Suuresta henkisestä pääomastaan huolimatta hän yliarvioi kykynsä korvata

taloudelliset menetyksensä alati tehostuvilla pääomamarkkinoilla. Hän oli varma, että pystyisi luomaan uuden varallisuuden yhtä helposti kuin edellisen. Siksi hänen sijoitustyylinsä, elämäntapansa ja varsinkaan taideharrastuksensa eivät olleet järkevässä suhteessa hänen varallisuuteensa.

Pentti otti aivan liian suuria riskejä, jotka toteutuivat 1990-luvun alkuvuosina ja johtivat siten mittaviin tappioihin. Samoihin aikoihin mediailmaston dramaattinen muutos ja hänen näkyvä osallisuutensa kasinoajan suurimmissa järjestelyissä tekivät hänestä elinkeinoelämän *persona non gratan*. Siksi hän joutui jättämään luottamustehtävänsä Sanomassa ja Nokiassa. Asiaa eivät auttaneet hänen ennenaikainen muistelmateoksensa *Suomen omistaja* (1996) tai ystävänsä Paavo Väyrysen julkinen puolustuspuhe, jossa Väyrynen ylisti Kouri-kauppojen isänmaallisia motiiveja. Pentti ei koskaan enää palannut huipulle, jolta hän alkuvuodesta 1989 oli tarkastellut kotimaataan.

Optiopörssi

Hannes Kulvikin taloudellisesti hyvin perusteltu Spontel-osakkeiden myynti elokuussa 1987 oli merkinnyt Jaakko Lassilalle pientä nöyryytystä. Makealta maistunut julkisuusvoitto Mika Tiivolasta oli valunut hänen sormiensa läpi kuin hiekka. Kohta tämän vastoinkäymisen jälkeen Lassila sai eteensä uuden ongelman. Tuntematon sijoittaja oli ostanut kymmenen prosenttia hänen sukunsa yhtiöstä Lassila & Tikanojasta ja ilmoittanut välikäsien kautta olevansa kiinnostunut tarjouksen tekemisestä koko yhtiöstä. Lassilan epäilykset kohdistuivat taas Sponteliin, joka hänen mielessään oli muodostumassa yhä suuremmaksi riesaksi. Tällä kertaa hänen arvauksensa osuivat oikeaan. Lassila & Tikanojan laahaava pörssikurssi ja sen suuri Eteläesplanadin kiinteistö olivat tehneet siitä kiinnostavan sijoituskohteen. Mutta nämä eivät Lassilan mielestä

voineet olla varsinainen peruste sijoitukselle. Hänestä kaikki näytti määrätietoiselta, Yhdyspankista käsin johdetulta kampanjalta.

Lassila & Tikanojan osakeostot oli kuitenkin tehty jo ennen kuin tulin Spontelin puheenjohtajaksi. Edellinen, KOP:n nimittämä hallitus ei sekään ollut niistä tietoinen. Kun Janne Boethius syyskuussa 1987 kertoi minulle sijoituksesta, en ollut siitä kovinkaan innostunut, mutta raportoin asian tietenkin Mika Tiivolalle, joka piti sitä yllättäen kiinnostavana. Hänen suhteensa Lassilaan oli viilentynyt entisestään; viinikellarista oli vihanneslokeron kautta siirrytty pakastimeen. Lassilan mielestä Yhdyspankki ei kunnioittanut tekemiään sopimuksia, ja Tiivola oli vuorostaan tuohtunut Kansallispankin mediakoneen toiminnasta varsinkin Sponsor-sodassa. Pääjohtajat tapasivat oikeastaan vain Nokian kokouksissa ja siellä Kari Kairamon tapa pelata heidät toisiaan vastaan ei ollut omiaan parantamaan heidän välejään. Kaiken lisäksi onnistuin tahtomattani lisäämään kiven kuormaan perustamalla Helsinkiin optiopörssin.

Helsingin Arvopaperipörssi oli vuonna 1986 päättänyt selvittää edellytyksiä suomalaisen johdannaismarkkinapaikan perustamiselle. Se oli matalan profiilin projekti, josta en edes ollut tietoinen. Syy selvitykseen löytyi Tukholmasta, jossa Chicago Mercantile Exchangessa optioilla kauppaa käynyt Olof Stenhammar oli luonut itselleen omaisuuden perustamalla johdannaisten markkinapaikan, OM:n. Ruotsin markkinoita tarkkaan seuraava Henrik Kuningas alkoi ehdotella minulle kesällä 1987 optiokaupan aloittamista Helsingissä. Hencka ei tiennyt optioista juuri mitään, mutta arvasi, että niitä välittämällä voisi tehdä rahaa. "Kunhan Jussi Riikonen ja sinä olette mukana, niin siitä tulee menestys", oli hänen tapansa kuvata liikeideaansa. Pidin ajatusta ainakin yhden illallisen arvoisena, ja kutsuimme siksi Riikosen Palaceen. Viikon päästä meillä oli jo esiselvitys käsissämme ja sen keskeinen johtopäätös oli, että meidän pitäisi lyöttäytyä yhteen Olof Stenhammarin kanssa.

Sanottu ja tehty. Hencka soitti Ollelle ja sopi tapaamisen Arlandaan sunnuntaiksi 20. syyskuuta. Jussi Riikonen päätti, että sujuva

ruotsin kieli olisi tässä yhteydessä eduksi, joten Henckan ja minun seuraan Finnairin koneeseen astui SKOP:n edustajana Chrisse Wegelius. En tiedä, oliko se yhteisen kielen tai johdannaiskauppaa kohtaan tuntemamme innostuksen ansiota, mutta jo parin tunnin keskustelun jälkeen olimme päässeet esisopimukseen Suomen Optiomeklareiden (SOM) perustamisesta. Helsinkiin palattuamme Riikonen kertoi tavanneensa hiljattain lahjakkaan nuoren teekkarin nimeltä Asko Schrey, jonka palkkasimme lyhyen työhaastattelun jälkeen projektin vetäjäksi ja SOM:n toimitusjohtajaksi. Jouduimme antamaan hänelle vapaat kädet, mikä henkilökunnan palkkauksessa johti hyvään lopputulokseen, mutta turhan hienoihin liiketiloihin nykyisessä World Trade Centerissä Keskuskadulla. Olin myös yhteydessä Pohjolaan, joka ilmoittautui osakkaaksi huolimatta siitä, että KOP ei ollut projektissa mukana.

Kaksi päivää ennen asian julkistamista sihteerini yhdisti minulle puhelun Kansallispankin pääjuristilta Pentti Rissaselta. Hän kertoi kuulleensa huhun siitä, että Yhdyspankki olisi käynnistämässä optiokauppaa omin päin. Ilmeisesti joku Asko Schreyn haastattelema meklarikandidaatti oli puhunut sivu suunsa. Otaksuin, että Rissanen oli tiedonkalastelureissulla, ja asiaa sen enempää ajattelematta vastasin, että ei, mitään sellaista ei minun tietääkseni ollut tekeillä.

Kun sitten 1. lokakuuta julkistimme perustaneemme optiomarkkinapaikan SOM:n, uusi mediamyrsky iski Helsinkiin. KOP näytti taas päättäneen, että sen maine ja uskottavuus olivat tulilinjalla; johtavaa suomalaispankkia ei kerta kaikkiaan saanut jättää rannalle näin tärkeässä asiassa. Vaikka olimme valinneet partneriksemme Pohjolan emmekä Sampoa, lehdistö yhtyi laajalti Kansallispankin tuohtumukseen. Henckaa, Jussia ja minua kritisoitiin virallisen selvityksen takana puuhastelusta, ja parin päivän päästä Pentti Rissanen syytti minua myös valehtelusta. Kun Jaakko Lassila suuressa *Hesarin* haastattelussa 6. lokakuuta hyökkäsi minua vastaan muistuttamalla, että "Suomessa voi valehdella vain kerran", asia kasvoi absurdeihin mittasuhteisiin.

Jo seuraavalla viikolla sain, tosin tietämättäni, tilaisuuden maksaa kalavelan takaisin, kun MTV:n johtava taloustoimittaja Anna-Kaisa Hermunen jätti kameran päälle Yhdyspankin pääkonttorissa tehdyn haastattelun jälkeen. Olin haastattelussa kieltäytynyt vastaamasta Lassilaa koskeviin kysymyksiin, mutta jälkirupattelun yhteydessä hän kysyi, mitä olisin sanonut, jos hän olisi pyytänyt kommenttia Lassilan väitteeseen, että "Suomessa voi valehdella vain kerran". Koska luulin olevani *off camera,* annoin palaa ja sanoin: "Jaskan kiintiö on täynnä." Hermunen laittoi värikkään vastaukseni MTV:n uutisten jälkeiseen ajankohtaisohjelmaansa, ja sitä lainattiinkin sitten aika monta kertaa.

Yhdyspankin hallintoneuvostossa alettiin näihin aikoihin olla sitä mieltä, että "sota" Kansallispankin kanssa oli alkanut mennä liian pitkälle. Useat neuvoston jäsenet olivat joko Lassilan tai Matti Korhosen tuttuja ja saivat heiltä kuulla, että syyllinen suhteiden huonoon tilaan oli Yhdyspankki. Mika Tiivola ei tästä kritiikistä hätkähtänyt, vaan päätti nostaa panoksia hankkimalla SOM:lle raskaan sarjan puheenjohtajan. Näin sain ilon tutustua elinkeinoelämän legendaan "vackra Gunnar" Korhoseen hänen uransa loppumetreillä. Gunnar oli loistava tyyppi, Finnairin entinen pääjohtaja ja Urho Kekkosen hyvä ystävä. Yhdellä Olof Stenhammarin tapaamista varten Tukholmaan suuntautuneista matkoistamme hän kertoi yrityksistään suostutella presidenttiä olemaan asettumatta uudelleen ehdolle vuonna 1978. Kekkonen oli katsonut Korhosta masentuneena silmiin ja sanonut: "Mutta Gunnar, miten minä silloin tulisin toimeen? Eihän minulla yli kahteenkymmeneen vuoteen ole ollut rahaa eikä avaimia."

Myös Olle Stenhammarista tuli hyvä ystäväni, jopa niin hyvä, että järjestin hänelle taitavan sihteerini Nina Kontiomaan avustuksella nimikkokarin Hiittisten vesiltä. Kaksitoista vuotta optiopörssin perustamisen jälkeen Olle oli nimittäin Investorin toimitusjohtajan Claes Dahlbäckin ja hänen miehistönsä kanssa lähestymässä Rosalaa ehtiäkseen kanssamme illalliselle läheiseen saareen Anton

Tallbergin luo. Päivä oli kaunis ja sen ensimmäiset gin tonicit oli jo tehty. Rosalan eteläpuolella ei ole virallista väylää, joten olin merkinnyt reitin Jukka Härmälän merikorttiin, josta Olle oli puolestaan kopioinut sen Acracia II:n korttiin. Reitillä on oikeastaan vain yksi vaativa kohta meripeninkulman päässä saarestamme. Kyseisessä kohdassa pitkä vedenalainen riutta ulottuu Hisskärin eteläpuolella lähes ulapan keskelle. Acracia II osui 24. heinäkuuta 1999 suoraan tuohon riuttaan. Kymmenen vuotta myöhemmin Ollen vaimo Inger risti sen juhlallisin menoin torvisoittokunnan ja Puolustusvoimain komentajan läsnä ollessa kaatosateessa Stenhammareniksi.

KOP:n suurin omistaja

Tarina Kouri-kaupoista alkaa omalta osaltani "mustana maanantaina" 19. lokakuuta 1987, kun New Yorkin pörssin Dow Jones-indeksi laski yli 22 prosenttia. Paniikki levisi kaikkiin maailman pörsseihin, ja *the roaring eighties* näytti olevan ohi. Ainakin se tuntui siltä alle nelikymppisten finanssipenikoiden mielestä. Yhdyspankissa osakesalkkujemme hankinta-arvot olivat onneksi hyvin matalat, minkä lisäksi olimme alkuvuodesta kirjanneet yli 300 miljoonaa voittoja Tampella-kaupasta. Näin meillä ei ollut hädän päivääkään. Ajat olivat kuitenkin jännittäviä ja tarjosivat ostotilaisuuksia. Aloin pitää taas tiiviimpää yhteyttä Henrik Kuninkaaseen, joka pistäytyi mielellään luonani päivittäin puoli viideltä seuratakseen Reuters-terminaaliltani Wall Streetin avausta.

Marraskuun alussa Hencka soitti kertoakseen, että hänellä oli Spontelia koskevaa asiaa. Hän ehdotti, että tavallisesta poiketen tapaisimme Spontelin toimistolla Mannerheimintie 14:ssä, samassa osoitteessa, missä hänen omakin toimistonsa sijaitsi. Saavuin paikalle kuuden maissa, ja sihteeri ohjasi minut "kirjastoon", pieneen neuvotteluhuoneeseen, jonka kirjahyllyssä oli neljä tai viisi kirjaa. Kuningas ja Boethius olivat avanneet pullon samppanjaa ja

tarjosivat minullekin lasillisen. Tunnelma oli kaikkea muuta kuin jännittynyt, joten ihmettelin, mitä Henckalla oli mielessään. En joutunut pohtimaan asiaa kauan. "Miten olisi, jos istahtaisit ennen kuin alamme juttelemaan", hän aloitti, ja kun olin noudattanut kehotusta hän jatkoi: "Janne on KOP:n suurin osakkeenomistaja."

Spontel oli, ilman kummankaan hallituksensa päätöstä, ostanut kesän ja alkusyksyn aikana viisi prosenttia KOP:n osakkeista ja lisäksi pankin optiolainasta peräisin olevia *warrantteja* niin, että jos ne käytettäisiin, omistusosuus nousisi kahdeksaan prosenttiin. Investointi oli ilmeisesti alun perin tarkoitettu pelinappulaksi Sponsor-sodan jälkiselvittelyihin, ja sitä oli sitten vielä syksyn aikana kasvatettu. Ilman hallituksensa valtuutusta Janne oli sijoittanut yli 300 miljoonaa markkaa KOP:iin ja nyt, maailman pörssien romahdettua, tuo sijoitus alkoi ilmeisesti polttaa sormissa. Henckan tapa esitellä asia teki kuitenkin vihastumisen vaikeaksi. Pyysin Jannea informoimaan hallituksensa muita jäseniä sijoituksesta viipymättä ja vastaisuudessa kertomaan minulle tämän kokoluokan asioista hieman varhaisemmassa vaiheessa. Sovimme, että osakkeet ja *warrantit* myytäisiin heti tilaisuuden tullen.

Mika Tiivola ja Erik Stadigh olivat Singaporessa, jossa oli aamuyö. Kun seuraavana päivänä sain Tiivolan käsiini, hän kuunteli selotekoani tarkalla korvalla. KOP:n toiminta optiopörssiasiassa oli ollut viimeinen pisara. Se oli saanut Tiivolan vakuuttuneeksi siitä, että Lassila ei pelannut enää puhtain kortein. Välirikko oli lopullinen, ja sodassa ja rakkaudessa kaikki tunnetusti on sallittua. KOP-osakkeet olivat kiinnostava palanen konfliktissa eikä niitä, Tiivola määräsi, saanut myydä ilman hänen lupaansa. Olin tästä yllättynyt, mutta en tietenkään puhelimessa toiselle puolelle maapalloa alkanut väittää vastaan. Soitin sen sijaan Erik Stadighille pyytääkseni hänen apuaan. Erik lupasi puhua Mikalle. "Kyllä tämä tästä järjestyy", oli hänen rauhoittava viestinsä. Tilaisuuden tullen hän puhuisi Tiivolan ympäri ja saisimme myydä osakkeet. En nähnyt mitään

syytä kertoa Tiivolan ohjeesta Boethiukselle. Eivät osakkeet kuitenkaan menisi kaupaksi kovinkaan nopeasti.

Suurpankkien välinen välirikko oli nyt lähes täydellinen. Vaaralliseksi tilanteen teki se, että KOP:n markkinainformaatio oli huonoa. Toisin kuin Yhdyspankilla, sillä ei ollut kunnon sijoitus- tai investointipankkiorganisaatiota eikä toimivia suhteita muihin markkinaosapuoliin. Valtaosa pankin saamasta informaatiosta tuli Kourin tai Kulvikin suodattamana. KOP:ssa näytti siksi vallitsevan piiritysmentaliteetti. Vaillinainen informaatio ja huono markkinakontakti tarjosivat hedelmällisen kasvualustan huhujen levittäjille ja konspiraatioteoreetikoille, joita oli riittämiin 1980-luvun bysanttilaisessa pankkimaailmassa. Siksi ei ollut yllättävää, että Boethiuksen kahta osakepositiota alettiin KOP:ssa pitää osana yhtä ja samaa suurta nurkkausyritystä. Muistelmissaan Jaakko Lassila perustelee Kouri-kauppoja muistuttamalla lukijaansa siitä, että syksyllä 1987 "Yhdyspankki toteutti suurta operaatiota, joka kohdistui Kansallispankkiin".

Pörssikurssien lokakuinen romahdus ei onneksi osoittautunut pysyväksi. Vuodenvaihteen jälkeen maailman pörssi-indeksit kääntyivät uudelleen selvään nousuun Tokio ja Helsinki etunenässä. Varoitussignaali oli kuitenkin ollut selkeä, ja Janne Boethius päätti purkaa toisen suurista sijoituksistaan. Välittäjän kautta hän otti yhteyttä Lassila & Tikanojan toimitusjohtajaan Juhani Maijalaan, joka halusi ratkaisun yhtiönsä epäselvään omistustilanteeseen. Hänen osakkeenomistajansa eivät kuitenkaan halunneet laittaa likoon enempää rahaa ja siksi Lassila & Tikanojan hallitus päätti ostaa Spontelin omistamat osakkeet yhtiölle itselleen. Kauppa tehtiin pörssin ulkopuolella, ja sen myötä vastaperustetusta holdingyhtiöstä Salvorista (Pelastaja) tuli Lassila & Tikanojan suurin omistaja. Janne Boethius perusteli kauppaa omalle hallitukselleen "poliittisilla syillä", millä hän viittasi siihen, että minä halusin eroon noista osakkeista. Hinta ei ollut aivan se, jota hän olisi toivonut, mutta Spontel teki kuitenkin sievän voiton.

Joulukuussa 1987 Mika Tiivola ilmoitti yllättäen aikovansa jäädä eläkkeelle vuoden 1988 lopulla, kymmenen kuukautta ennen kautensa päättymistä. Sillä hän pani mielessään pisteen henkilökohtaiselle mediakisalleen Jaakko Lassilan kanssa. Seuraajaksi valittiin Ahti Hirvonen, ja minä ylenin varatoimitusjohtajaksi. Samalla johtokunnan työvaliokunta sai erikoisen ikärakenteen. Kaikki neljä kollegaani olivat syntyneet 1928–1932; minä olin kaksikymmentä vuotta nuorempi. Jo pari viikkoa ennen Tiivolan eroilmoitusta Erik Stadigh oli kehottanut minua unohtamaan Tiivolan Spontelin KOP-osakkeita koskevan ohjeen ja löytämään asiaan ratkaisun. Eroilmoituksen myötä tie miinakentän raivaukseen oli nyt täysin avoinna. Ikävä kyllä Kansallispankki ei sitä ymmärtänyt tai halunnut nähdä. Siellä vastavalkean rakentaminen oli alkanut, eikä Lassila ilmeisesti nähnyt mitään syytä rakennustyön keskeyttämiseen.

Ensimmäinen katoamistemppu

Rolf Kullbergin ja Markku Puntilan vahvan markan politiikka tuotti vielä tässä vaiheessa matalia korkoja ja nousevia pörssikursseja. Spontelin hallitus keskusteli siksi talven 1988 aikana pariinkin otteeseen rauhallisin mielin KOP:n osakkeista ja päätti, että ne olisi myytävä heti, kun ostaja löytyisi. Edellisen vuoden tapahtumat olivat selvästi vaikuttaneet myös Janne Boethiukseen, joka alkoi olla huolissaan siitä, että mediailmasto oli kääntymässä "kasinotalouden" ylilyöntejä vastaan. Siksi Janne tarjosi osakkeita välittäjänsä kautta KOP:lle, mutta sai vain epäselviä vastauksia. Todennäköisesti Kansallispankissa pelättiin, että osakepotin osto tulkittaisiin julkisuudessa kiristykseen alistumiseksi. Keväällä neuvotteluyhteys katkesi kokonaan. Seuraavaksi Janne päätti tarjota osakepottia Kuninkaan välityksellä Jussi Riikoselle, joka kuitenkin lyhyen hetken mietittyään vastasi viisaasti: "SKOP voi tehdä lähes mitä vain, mutta se ei voi nurkata KOP:a. Se on poissuljettua."

Spontelin hallitus kokoontui 9. kesäkuuta Tamron pääkonttorilla Konalassa. Janne esitteli kokouksessa uuden suunnitelmansa osakkeista eroon pääsemiseksi. Ongelmana oli nimittäin se, että osakkeet eivät oikein mahtuneet vähittäismarkkinoille. Mikäli niitä alettaisiin myydä pörssiin, kurssi hyvin todennäköisesti romahtaisi. Hän halusi siksi perustaa suomalaisiin finanssiosakkeisiin sijoittavan rahaston, jossa Spontelin KOP-osakkeet muodostaisivat pesämunan. Näin ne poistuisivat Spontelin taseesta ja potista tulisi julkinen. Rahasto voisi samalla, sijoittajilta keräämiensä varojen turvin, ostaa Yhdyspankin ja esimerkiksi Pohjolan osakkeita. Yhdyspankki olisi valmis takaamaan rahaston osakeannin merkinnät pienellä alennuksella suhteessa KOP:n kurssin määrittämään substanssiarvoon.

Suunnitelma otettiin Spontelin hallituksessa vastaan epäilyin. Juhani Pesonen kertoi lukeneensa sijoitusmuistion ja ajatelleensa, "että se oli vähän kuin sytyttäisi tulitikun katsoakseen, onko tankissa bensaa". Julkisuusriskit olivat ilmeiset. Onneksemme suunnitelma ehti kuitenkin jo vanhentua ennen toteutumistaan. Pari päivää ennen kokousta Henrik Kuningas oli nimittäin saanut uuden kontaktin, joka oli kiinnostunut KOP-osakkeiden ostamisesta. Aluksi Hencka kieltäytyi identifioimasta vastapuoltaan, mutta kaupan toteuduttua hän kertoi, että asialla oli ruotsalaismeklari nimeltään Kaj Maler, Fisher Partners -yhtiöstä. Malerin asiakas oli todennäköisesti Reinheimer, Nordberg-pankkiiriliike New Yorkista, jota KOP käytti ajoittain. Hencka epäili, että osakkeet olivat välikäsien kautta palanneet alkuperäiseen kotiinsa reittiä, jota media ei pystyisi seuraamaan. Spontel teki sijoituksellaan 60 miljoonan markan voiton.

Kesti useita kuukausia, ennen kuin saimme paremman kuvan siitä, mitä oli todella tapahtunut. Postipankin kriisin muututtua lokakuussa akuutiksi sain tuolloiselta valtiovarainministeriltä Erkki Liikaselta kuulla, että pankilla oli Pentti Kourilta ja hänen yhtiöiltään Kouri Capitalilta ja Benedict Group GP:ltä saatavia yli puolen

miljardin edestä ja että niihin liittyi laittomia voitonjakosopimuksia. Hencka Kuninkaan suorittama salapoliisityö tuotti myös tuloksia: Lainoilla oli ilmeisesti rahoitettu Spontelin KOP-osakkeiden ostoa; ne olivat siis nyt Pentti Kourin omistuksessa. Tuo Postipankin Kourille myöntämä luotto oli juuri se, joka kuusitoista vuotta myöhemmin antoi Mario Draghille syyn vierailla luonani.

Santalan valtakunta

Päästyämme KOP-osakkeista eroon rauha laskeutui hetkeksi Spontelin ylle. Entisessä emoyhtiössä sen sijaan kiehui. Kulvikin suhteet Lassilaan olivat tietenkin kärsineet Spontelin osakkeiden myynnistä Yhdyspankille. Helmikuussa 1988 Lassila yritti pörssin hallintoneuvostossa vaihtaa hänet Matti Auraan. Kulvik ei suostunut. Seuraavaksi Lassila vaati eroavan Calle Carlsonin puheenjohtajapaikalle omaa miestään Jukka Härmälää. Tähänkään Kulvik ei suostunut, vaan varmistuttuaan Pentti Kourin ja Ilpo Santalan tuesta hän marssi Lassilan puheille esittääkseen uhkavaatimuksen. Jos ei KOP tukenut häntä Sponsorin puheenjohtajaksi, pankki menettäisi hallituspaikkansa. Lassila joutui tässäkin ottamaan lusikan kauniiseen käteensä ja Kulvik valittiin puheenjohtajaksi. Järjestelystä ei kuitenkaan tullut pitkäaikaista. Vuotta myöhemmin, Santalan saatua potkut Postipankista, KOP otti vallan Sponsorissa ja istutti Härmälän seuraajan Peter Fagernäsin puheenjohtajan pallille. Siitäkään järjestelystä ei tullut pysyvää.

Postipankin pitkäaikainen pääjohtaja Heikki Tuominen oli jäänyt eläkkeelle tammikuun lopussa 1988. Paikka kuului tuolloisen nimityskäytännön mukaan demareille, ja suunnitelmissa oli nimittää SDP:n eroava puheenjohtaja, ulkoministeri Kalevi Sorsa hänen tilalleen. Sorsa itse ei ilmeisesti ollut nimityksestä kovinkaan innostunut, ja kun tasavallan presidentti Mauno Koivisto kaiken lisäksi halusi hänen jatkavan ulkoministerinä, syntyi ajatus vaihto-

järjestelystä, jossa Koiviston entinen poliittinen sihteeri ja läheinen ystävä Seppo Lindblom siirtyisi Suomen Pankin johtokunnasta Postipankin johtoon ja Sorsa nimitettäisiin hänen tilalleen. Keskuspankin johtokunnasta oli helppo pyytää virkavapaata valtioneuvoston jäsenyyttä varten, ja Markku Puntila oli tottunut lähes jatkuvaan viransijaisuuteensa johtokunnassa.

Samassa yhteydessä Postipankille nimitettiin myös erillinen toimitusjohtaja, jolle oli tarkoitus uskoa käytännön pankkitoiminta. Nimitetyksi tuli Tuomisen suojatti Ilpo Santala, Postipankin entinen ulkomaanjohtaja, joka oli Teollistamisrahaston myynnin jälkeen palannut entisen työnantajansa leipiin johtokunnan erikoistehtäviin. Se oli suuren luokan virhe, sillä Santala ei sopinut tehtävään sen enempää luonteensa, ammattitaitonsa kuin kokemuksensakaan puolesta.

Kalevi Sorsan auktoriteetti olisi ehkä ollut riittävä pitämään Santalan kurissa – Lindblomin ei siihen riittänyt. Santala oli vakuuttunut siitä, että perinteisen pankkitoiminnan päivät olivat luetut. Tulevaisuus kuului investointipankkiireille, sellaisille kuin Juhani Riikonen, joka oli tehnyt pankilleen miljoonia ja taas miljoonia. Santala halusi mukaan peliin, jota hän aiemmin oli saanut seurata vain katsomosta käsin. Hän alkoi siksi heti toimessa aloitettuaan ostaa osakkeita Postipankin salkkuun. Ensi alkuun hän osti niitä laajalla rintamalla lähes kahden miljardin markan edestä. Ostot ajoivat kursseja ylöspäin ja markkinoilla alettiin jo puhua Santala-boomista. Kevään ja alkukesän aikana hänen kiinnostuksensa kohdentui erityisesti kahteen yhtiöön: Sponsoriin ja Leipurien Tukkuun.

Eräänä toukokuun iltapäivänä 1988 sain Santalalta aamiaiskutsun. Tapasimme Postipankin pääkonttorin seitsemännessä kerroksessa 1. kesäkuuta kello 8.30. Pienen pakollisen markkinajuoruilun jälkeen Ipu siirsi keskustelun Sponsoriin. Kerroin kuulleeni hänen tuestaan Kulvikille köydenvedossa Lassilan kanssa. Santala hymyili, mutta antoi asian olla: hän halusi puhua Sponsor-osakkeiden

ostosta. Yhdyspankilla niitä oli vuosikertomuksen mukaan 2,6 prosenttia "ja ristiinomistuksen purkamisen jälkeen nehän eivät sinua varmaan enää kiinnosta", hän sanoi. Kerroin jo myyneemme osan omistuksestamme, eikä loppuosaa ilman veroseuraamuksia voinut myydä ennen kuin joulukuussa. Voisin toki tehdä hänen kanssaan futuurisopimuksen jäljellä olevista osakkeista. Santala vahvisti heti olevansa kiinnostunut.

Palattuani Yhdyspankkiin pyysin apulaisosastopäällikkö Myrna Hermanssonia tarkistamaan, paljonko meillä oli Sponsorin osakkeita, ja sain masentavan vastauksen, että niitä ei ollut jäljellä kuin puolisen prosenttia. Loput oli myyty pörssin välityksellä, varmaankin pääosin juuri Postipankille. Ja nyt Santala siis halusi ostaa ne uudelleen. "Mitä hän on valmis niistä maksamaan?" kysyi Myrna. Vastasin, että voimme varmaankin lähes sanella oman hintamme. "Miksei voisi sanoa Santalalle, että meillä edelleen on nuo 2,6 prosenttia ja sitten ostaa puuttuvat osakkeet markkinoilta?" oli jatkokysymys. "Ei niin voi tehdä", sanoin, ja sain vastauksen: "Mutta jos hän haluaa osakkeet ja ei itse pysty niitä ostamaan, niin mehän vain teemme hänelle palveluksen." Mietin asiaa hetken ja päätin, että Myrna oli oikeassa. Soitin Ipulle ja vain lievää huonoa omatuntoa tuntien kerroin voivani toimittaa hänelle 2,6 prosenttia Sponsorin osakkeista joulukuussa kurssiin 570 markkaa. Lyhyen neuvottelun jälkeen sovimme hinnaksi 540. Samaan aikaan Myrna osti nuo osakkeet markkinoilta 460–485 markan hintaan. Toimitimme ne sitten joulukuussa Postipankille, mutta silloin Santala ei enää ollut toimitusjohtaja.

Ipu Santala ei osoittanut pienintäkään kunnioitusta pankkitoimintaa ja pörssikauppaa ohjaavaa säännöstöä kohtaan. Hänen sopimuksensa Pentti Kourin kanssa olivat laittomia, ja Leipurien Tukun osakkeilla tehdyt kaupat tuottivat Postipankille kaksi ennennäkemätöntä jäähyä pörssikaupasta. Seitsemässä kuukaudessa hänen osakeostonsa olivat lähes 300 miljoonaa pakkasella – nousevilla markkinoilla. Kourin kanssa tehdyt liiketoimet johtivat lisäksi

useiden satojen miljoonien luottotappioihin. Santalan kaudesta Postipankin toimitusjohtajana tuli siksi ennätyslyhyt, alle vuoden mittainen. Hänen esimiehensä Seppo Lindblom oli lokakuussa 1988 Maailmanpankin kokouksessa Berliinissä valitellut huoliaan ja "kaikkea sitä, mitä Ipu Santala on saanut aikaan". Oman selityksensä mukaan Lindblom oli ollut lomalla Santalan tehdessä kauppansa. Liike-elämä ei selvästikään sopinut Lindblomillekaan erityisen hyvin. Suuren suojelijansa Mauno Koiviston lähdettyä presidentinlinnasta hän jätti liikepankkimaailman taakseen vuonna 1995. Seitsemän vuotta myöhemmin otin käyttööni hänen entisen virkahuoneensa.

Rauma-Repola

Syksyllä 1988 Kansallispankin konspiraatioteoreetikot saivat lisää vettä myllyynsä monialayritys Rauma-Repolasta. Se oli KOP-ryhmän teollinen lippulaiva, jossa Jaakko Lassila piti nuijaa tukevasti kädessään. Helmikuussa 1987 Rauma-Repola oli ostanut Rosenlew-yhtiön osakkeiden enemmistön ja seuraavana vuonna yhtiöt fuusioitiin. Yhdyspankin eläkesäätiö omisti 12,5 prosenttia Rosenlewin osakkeista, mutta koska ne olivat B-sarjaa, pankin äänivalta oli ollut pieni. Nyt saimme fuusiovastikkeena Rauma-Repolan äänivaltaisia osakkeita.

Molemmat yhtiöt olivat vaikeuksissa. Tärkein syy nuorempien Rosenlewien päätökseen perheyhtiönsä myynnistä oli sen heikko taloudellinen tila ja synkät tulevaisuuden näkymät. Rosenlewin tuotepaletti oli varsinainen sekahedelmäsoppa. Yhtiö valmisti Porissa ja sen ympäristössä paperia, sahatavaraa, sellua, säkkipaperia, säkkejä ja muita pakkauksia. Sen konepajateollisuuden päätuotteita olivat Rosenlew-/UPO-kodinkoneet ja Sampo-Rosenlewin puimurit. Rosenlewia paljon suurempi Rauma-Repola oli sekin 1970-luvun konglomerointivimman tulos. Kansallispankki oli

koonnut siihen vaikeuksiin joutuneita asiakasyhtiöitään jo kolmen vuosikymmenen ajan. Repolalla oli Porissa suuri paperitehdas, se oli osakkaana useassa sellutehtaassa; se rakensi länsirannikolla laivoja ja öljynporauslauttoja ja sen konepajat valmistivat lähes mitä vain metsäkoneista ja kivenmurskaimista sukellusveneisiin. Toimitusjohtaja Tauno Matomäen sanoin kuitenkin yleensä "hevosia suurempia tuotteita".

Rauma-Repola ei ollut sijoittajien suosiossa eikä Rosenlewin osto mitenkään parantanut tilannetta. Kannattavuus oli heikko, ja sen seurauksena johdossa oli tapahtunut vaihdoksia toistuvasti. Vuorineuvos Jouko Sere oli vuonna 1983 siirretty sivuun toimitusjohtajan tehtävistä hallituksen varapuheenjohtajaksi "vastuualueenaan strateginen suunnittelu". Hänen seuraajansa Antti Potila lähti vuorostaan 1987 Finnairin toimitusjohtajaksi. Osakkeen heikko arvostus oli kuitenkin saanut Jussi Riikosen kiinnostumaan, ja vuodesta 1986 alkaen SKOP oli kasvattanut omistustaan Repolassa. Seuraavana keväänä pankki omisti yhtiöstä jo noin kymmenen prosenttia. Rosenlew-kaupan jälkeen olin itsekin alkanut varovaiseen tahtiin kasvattamaan Yhdyspankin omistusta Repolassa. Vaikka olimme syksyn pörssiromahduksen aikoihin ottaneet tauon, omistuksemme oli fuusion toteuduttua 12 prosentin luokkaa.

Keväällä 1987, Tampellan myynnin jälkeen, Jussi Riikonen oli ehdottanut minulle keskustelua omistuksistamme Rauma-Repolassa. Tampella-kaupan myötä SKOP oli saanut oman monialayhtiönsä ja siksi se halusi selvittää edellytyksiä toimialajärjestelyihin. Laadimme keskusteluistamme pöytäkirjan, jonka kumpikin allekirjoitimme. Se ei ollut työnantajiamme sitova, mutta saatoin tietenkin sen sisällön Mika Tiivolan, Ahti Hirvosen ja Erik Stadighin tietoon. Pöytäkirjalla sovimme yhteistyöstä ja siitä, että mahdolliset lisäosakeostot Rauma-Repolassa jakaantuisivat keskenämme suunnilleen tasan.

Syksyllä 1988 Rauma-Repola yllätti markkinat suuntaamalla osakeannin "rahoittajilleen". Se oli hyvin erikoinen järjestely, jonka tarkoituksena ilmeisesti oli liudentaa SKOP:n omistusta. Pääosan

annista merkitsivät KOP ja Pohjola, mutta myös Yhdyspankille tarjottiin merkittäväksi miljoona osaketta 35 markan kappalehintaan. Yhteistyöpöytäkirjamme hengessä tarjosin puolta osakkeista Riikoselle, joka vastasi heti myöntävästi, ja pari päivää annin tultua merkityksi SYP myi pörssin välityksellä 500 000 Repolan osaketta SKOP:lle. Kesästä lähtien olimme myös rekisteröineet Repola-osakkeemme, millä halusimme viestiä yhtiön hallitukselle, että emme enää, kuten Rosenlewissa, olleet pelkkä finanssisijoittaja.

Pari päivää osakekaupan jälkeen Tauno Matomäki soitti Ahti Hirvoselle kertoakseen, että osakeannilla oli haluttu "osoittaa erityistä luottamusta Yhdyspankkia kohtaan". Myymällä osakkeita SKOP:lle SYP oli kuitenkin nyt rikkonut tuon luottamuksen, ja se tulisi vaikuttamaan liikesuhteeseemme. Se oli tietenkin hölynpölyä. Repola oli selvästikin tarjonnut Yhdyspankille osakkeita välttääkseen sen, että osakeyhtiölain henkeä rikkova järjestely miellettäisiin mediassa KOP-leirin defensiivisenä vastavetona SKOP:lle. Meillä ei ollut merkittävää liikesuhdetta Repolaan, joten itse uhkaus oli tyhjänpuoleinen. Ahti Hirvonen oli siitä kuitenkin huolissaan.

Konepajateollisuuden saneeraussuunnitelma

Joulukuussa 1988 Chrisse Wegelius tarjosi Valmetin varatoimitusjohtaja Mauri Jaakonaholle, Timo Summalle ja minulle aamiaisen SKOP:n vastasaneeratun Erottaja-kiinteistön ylimmässä kerroksessa, josta oli kaunis näkymä Diana-puistoon. Summa oli Jussi Riikosen koulutoveri Steiner-koulusta, kauppatieteen tohtori ja entinen Metalliteollisuusyhdistyksen ekonomisti. Hän oli kävelevä konepajateollisuuden hakuteos ja täynnä ajatuksia siitä, miten konepajateollisuuden toimialarakennetta tulisi kehittää. Riikonen oli siksi palkannut hänet Säästöpankkileirin holdingyhtiön Interpolatorin toimitusjohtajaksi. Metalliteollisuuden edunvalvojana Summa oli tutustunut Valmetin Matti Kankaanpäähän, joka nyt

oli lähettänyt varatoimitusjohtajansa puhumaan kanssamme suurista toimialaratkaisuista.

Valmet oli vuotta aiemmin saanut maaliin suuren diilinsä Wärtsilän kanssa. Se synnytti kaksi uutta yhtiötä: Wärtsilä Meriteollisuuden ja Valmet Paperikoneet. Paperikoneiden lisäksi Valmet teki traktoreita, dieselmoottoreita, autoja, kontinkäsittelylaitteita, lentokoneita ja yhtä sun toista. Varatoimitusjohtaja Mauri Jaakonaho oli innostunut. Heti pöytään istahdettuaan hän kertoi Valmetin ostaneen Rauma-Repolan osakkeita ja olevan valmis kasvattamaan omistustaan edelleen noin viiteen prosenttiin. Pöydän ympärillä istui siten, SYP:ä lähellä olevat vakuutusyhtiöt mukaan lukien, noin 30 prosenttia Repolan osakkeista. Päätimme järjestää tapaamisen, jossa myös Matti Kankaanpää olisi mukana. Se järjestyi tammikuun 12. päivänä aamuvarhain. Kankaanpään mielestä viisainta olisi kutsua koolle korkean tason ideatapaaminen, johon kutsuisimme myös Pohjolan Pentti Talosen.

Kuukautta myöhemmin, maanantaina 13. helmikuuta nautimme sitten Kankaanpään vieraanvaraisuudesta Valmetin edustushuvilalla tuolloisen Vuosaaren telakan ja nykyisen sataman mailla. Läsnä olivat isäntämme lisäksi Wegelius, Talonen ja minä. Aloitimme kertomalla Pentti Taloselle, miksi olimme kokoontuneet ja paljonko Rauma-Repolan osakkeita työnantajamme omistivat. Edustettuna oli käytännössä yhtiön osakkeiden enemmistö. Talonen alleviivasi, että hän ei ollut puhunut kenenkään kanssa tapaamisesta – ei siis edes Jaakko Lassilan. Puhuimme yleisluontoisesti konepajateollisuuden ongelmista ja pirstaleisuudesta. Chrisse Wegeliuksen ja Matti Kankaanpään ehdotuksesta päätimme kokoontua kohta uudelleen kuulemaan Timo Summan esitystä toimialan rakennemuutostarpeista.

Tiistaina 21. helmikuuta kuulimme Summan esityksen. Hän jakoi konepajateollisuuden neljäänkymmeneen tuoteryhmään. Lähes jokaisessa ryhmässä ainakin kahdella ja usein kolmella tai neljällä suomalaisyhtiöllä oli tuotantoa. Jos saisimme Rauma-Repolan

neuvottelupöytään Valmetin, Tampellan, Wärtsilän ja Ahlströmin kanssa, paljon olisi tehtävissä. Pentti Talonen näytti suhtautuvan ajatukseen myönteisesti ja keskustelu siirtyi siihen, miten voisimme asiassa edetä. Päätimme valmistella konkreettisen suunnitelman, jonka Talonen sitten voisi esitellä Jaakko Lassilalle. Hyvä suunnitelma saisi varmaan myös Lassilan tuen, uskoi Talonen, vaikka se johtaisikin Repolan pilkkomiseen. Emme ikävä kyllä koskaan saaneet tietää, oliko hän oikeassa. Suuri draama, jonka esiriippu oli juuri nousemassa – Kouri-kaupat – antaa aihetta epäillä hänen optimistista johtopäätöstään.

Olen jälkeenpäin miettinyt, olisiko Suomen taloushistoria voinut olla toinen, jos keskustelumme olisivat saaneet jatkua ja rakennejärjestelyistä olisi tullut totta. Seuraavan vuosikymmenen aikana idänkaupan loppuminen ja globalisaatio merkitsivät nimittäin valtavaa haastetta konepajateollisuudelle ja niiden seurauksena monia sen tuotantolinjoja myytiin kansainvälisille yhtiöille ja/tai lopetettiin. Mikäli ala ei olisi ollut niin hajallaan, ja jos yksiköt olisivat olleet suurempia ja keskinäinen kotimainen kilpailu vähäisempää, se olisi selvinnyt haasteista todennäköisesti paremmin ja meillä olisi nykyään selvästi enemmän suomalaista konepajatuotantoa.

Konglomeraattien aika oli nimittäin auttamatta ohi. 1990-luvulla suomalainen metsäteollisuus jatkoi keskittymistään, kansainvälistyi ja lopulta menestyi. Uuden johtonsa vetämänä Nokiakin alkoi 1990-luvulla nopeasti karsimaan toimialojensa määrää ja keskittymään matkapuhelimiin ja verkkoihin. Kiirastulen läpikäyneessä suomalaisessa konepajateollisuudessa henkiin jäivät lopulta vain ne koneet, wärtsilät, metsot/metso-outotecit ja cargotecit/konecranesit, jotka fokusoituvat, kärsivät rönsyjään, menivät maailmalle ja kasvoivat. Niitä olisi vain voinut olla useampia.

10

FINANSSITAVARATALO

Liike-elämän reuna-alueilla operoivasta liikemiehestä Peter Fryckmanista tuli julkisuuden henkilö syksyllä 1988. Puolen vuoden ajan, keväästä joulukuun alkuun, hän oli Yhdyspankin suurimpia osakkeenomistajia. Aiemmin hän oli tullut pienelle sisäpiirille tutuksi maustekauppiaana, laivakauppojen järjestelijänä ja Suomen Kommunistisen Puolueen kanssa tehtyjen kiinteistökauppojen tiimoilta. Hänen huomattavasti suuremmat liiketoimensa KOP:n kanssa tuottivat sittemmin oikeudellisia seuraamuksia. Vuonna 2002 poliisi haki Fryckmanin Etelä-Afrikasta suorittamaan neljän vuoden vankeustuomiota talousrikoksista, minkä jälkeen hänelle langetettiin useita lisätuomioita.

Vuonna 1987 Fryckman asui Helsingin Kulosaaressa, missä hän ilmeisesti oli tutustunut KOP:n Matti Korhoseen. Myös Korhonen asui Kulosaaressa, Furstenborgien vanhassa Vähäniityntien huvilassa, jonka pääkerroksen KOP oli ostanut ja luovuttanut Korhosen edustuskäyttöön. Fryckman oli Yhdyspankin Kulosaaren konttorin asiakas. Arviot hänen varallisuudestaan vaihtelivat kolmen ja viiden miljoonan markan välillä. Kun toukokuussa sain ensimmäistä kertaa tietää hänen hankkineen omistukseensa SYP:n osakkeita, niitä oli jo yli viisi miljoona kappaletta, mikä merkitsi noin 200 miljoonan markan sijoitusta. Rahat eivät tulleet Yhdyspankista. Kulosaaren konttorilla ei ollut aavistustakaan, mistä hänen rahoituksensa oli peräisin.

Kiinnostus SYP:n osakkeita kohtaan näytti tuolloin muutenkin olevan kasvussa. Pentti Kouri kävi kevään aikana pariinkin otteeseen

luonani kysymässä, oliko tiedossani SYP:n osakeblokkeja, jotka voisivat olla kaupan. Kesän lopulla Fryckman omisti jo 12 miljoonaa SYP:n osaketta, markkina-arvoltaan yli 500 miljoonaa markkaa. Tämä teki hänet pankin suurimmaksi osakkeenomistajaksi. Selvää oli, että hänellä itsellään ei sellaisia varoja ollut, joten hänellä täytyi joko olla vastuuton rahoittaja tai sitten hän oli määrätietoisen sijoittajaryhmän "frontti" eli bulvaani. Tietoisina Ipu Santalan sijoituksista epäilyksemme kohdistuivat tietenkin ensin Postipankkiin. Kohta saimme kuitenkin tietää, että Fryckmanin osakkeet, joista valtaosa oli hankittu oman pankkiiriliikkeemme Unitaksen välityksellä, kulkeutuivat yleensä KOP:n Helsingin keskustan yrityskonttoriin, jossa niitä säilytettiin ilmeisesti lainan panttina.

Ensimmäinen vastavetomme oli järjestää suuri osakeanti. Se ei johtanut ainakaan heti toivottuun tulokseen, vaan Fryckman jatkoi osakeostojaan. Sen sijaan anti sai Jorma Ollilan huolestumaan ja myymään työnantajansa omistuksessa olleet vajaat kolme miljoonaa SYP:n osaketta. Ne kulkeutuivat ilmeisesti pääosin Pentti Kourin omistukseen. Kun osakeantimme maksupäivä joulukuussa lähestyi, Fryckman kertoi meklarilleen aikovansa käyttää merkintäoikeutensa. Koska maksoimme varsin hyvää korkohyvitystä varhaisille merkitsijöille ja hänen merkintänsä antoi odottaa itseään, aloimme epäillä, että hänellä alkoi olla vaikeuksia rahoittajansa kanssa. Lauantaina 3. joulukuuta Hencka Kuningas soitti pyytääkseen saada pistäytyä kotonani Lehtisaaressa. Istahdimme keittiöön kahville ja huomasin heti, että hän kävi melko kovilla kierroksilla. Hän aloitti kertomalla antaneensa salassapitositoumuksen. "En voi kertoa, missä tai miksi, mutta olen nähnyt suuren erän SYP:n osakkeita." Voidakseen kertoa enemmän hän pyysi minulta vaitiololupausta. "Et kerta kaikkiaan saa kertoa tästä mitään, kenellekään", hän taas kerran vannotti minua.

Kysymykseeni, mitä asia koski ja miksi hän oli niin tuohtuneessa mielentilassa, hän vastasi, että minun "vain täytyy saada tietää". Luvattuani pitää asian omana tietonani hän kertoi KOP:n ottaneen

Fryckmanin osakkeet haltuunsa ja haudanneen "ne neljän metrin betonikerroksen alle... Niitä ei tulla näkemään pitkään, pitkään aikaan." Fryckman oli Henckan mukaan hakenut lisärahoitusta osakemerkintään, mutta "KOP:ssa oli päätetty, että nyt tämä saa riittää". Lainat oli irtisanottu ja pantti otettu haltuun. Fryckmanille oli sijoituksesta jäänyt "pieni, lähes olematon voitto". Vaara oli ohi, Fryckman oli nostettu pois radalta, selitti Hencka. Ikävä kyllä tämä ei ollut oikea johtopäätös.

Todellisuudessa oli tapahtunut seuraavaa: Hencka oli meklarinsa Heikki Aarnion pöydällä nähnyt KOP:n järjestämän suuren, pörssin ulkopuolisen kaupan SYP:n osakkeilla. Myyjänä kaupassa oli Peter Fryckmanin yhtiöt ja ostajana Heikin isän, vuorineuvos Aarne Aarnion yhtiö Palkki Oy. Kaupan rahoitti Kansallispankki. Mutta koska Hencka ei voinut uskoa, että KOP näyttelisi tässä pääosaa, hän veti näkemästään väärän johtopäätöksen. Hän luuli Fryckmanin muodostuneen KOP:lle ongelmaksi, mikä oli totta – joskin vain julkisuusmielessä – ja pankin lopettaneen Aarnion avustuksella liikesuhteensa häneen. Hencka luuli, että osakkeet pysyisivät Aarnioilla parkkeerattuina, kunnes ne tilaisuuden tullen myytäisiin markkinoille. Hän oli tietenkin väärässä: osakekirjat eivät maanneet ollenkaan paksun betonikerroksen alla, vaan olivat KOP:n käden ulottuvilla. Ja KOP:ssa alettiin nyt Kulvikin ja Kourin avustuksella valmistautua suuren nurkkausoperaation toteuttamisvaiheeseen.

Sitä ennen Pentti kuitenkin kutsui Saaran, lapset ja minut uudenvuodenjuhliinsa Connecticutin Greenwichiin, tunnin ajomatkan päässä Manhattanilta koilliseen. Pentti oli pari vuotta sitten ostanut suuren, alun perin J. P. Morganin omistuksessa olleen huvilan, jonne hän oli muuttanut vaimonsa Ellyn ja viiden lapsensa kanssa. Suurine puutarhoineen talo tarjosi erinomaiset puitteet hänen kasvavalle taidekokoelmalleen. Uudenvuoden aatoksi Pentti oli kutsunut sinne vajaat sata läheisintä ystäväänsä ja liiketuttavaansa. Olimme jo aiemmin kaavailleet vierailevamme joulupyhien aikana

Holmströmien luona ja hiihtävämme Vermontissa, joten otimme Pentin kutsun iloisina vastaan.

Matka Yhdysvaltoihin osoittautui dramaattisemmaksi kuin olimme arvanneetkaan. Lähtöpäiväksemme olimme valinneet tyttäremme syntymäpäivän 21. joulukuuta ja lentoyhtiöksi halvimman, Pan Americanin, joka uusilla Airbus 310 -koneillaan lensi Tukholmasta suoraan New Yorkiin. Saapuessamme illansuussa JFK:lle oli ilmeistä, että jotakin katastrofaalista oli tapahtunut. Pan Amin terminaalin henkilöstö teki parhaansa pitääkseen saapuvat matkustajat erillään suuresta vastaanottajien joukosta, mutta terminaali tuntui olevan täynnä itkeviä ja huutavia ihmisiä, jotka olivat odottaneet rakkaitaan kotiin joulunviettoon. Meitä autoaan kohti mahdollisimman nopeasti luotsaava kuljettajamme tiesi kertoa, että oli tapahtunut lento-onnettomuus.

Pan Am oli alkanut liikennöidä Tukholmasta New Yorkiin vasta edellisenä kesänä. Alun perin olimme suunnitelleet vaihtavamme Pan Amin koneeseen Lontoossa. Sieltä samoihin aikoihin oman koneemme kanssa lähtenyt lento PA 103 ei koskaan päässyt perille. Terroristin pommi räjäytti sen ilmaan Lockerbien yläpuolella Skotlannissa. Kun saavuimme pankin asuntoon Manhattanin 42. kadulle, laitoin TV:n päälle ja näimme ensimmäistä kertaa sittemmin ikoniseksi muodostuneen kuvan Pan Amin 747-mallisen *Clipper Maid of the Seas* -koneen ohjaamon puolikkaasta skottilaisella pellolla.

Sammon ryöstö

Samoihin aikoihin toinenkin suuren pörssiyhtiön nurkkaus oli etenemässä kriittiseen vaiheeseen. Sen takana ei ollut suurpankki, vaan pieni, karismaattinen ja uskonnollinen 38-vuotias sijoittaja Taito Tuunanen kumppaninsa Kai Mäkelän kanssa. Heidän kohteensa oli maan toiseksi suurin vakuutusyhtiö Sampo, joka oli

vajaat kaksi vuotta aiemmin muuntautunut keskinäisestä yhtiöstä pörssinoteeratuksi osakeyhtiöksi. Ainutlaatuisessa transaktiossa Sampo oli jakanut osakkeitaan 700 000 asiakkaalleen suhteessa heidän maksamiinsa vakuutusmaksuihin. Yhtiömuodon muutokseen liittyi monia ongelmia. Jo pelkästään osakekirjojen jakaminen asiakkaille osoittautui SKOP:lle työlääksi. Moni uusi osakas ei oikein tiennyt, mitä tehdä saamilleen arvopapereille. Siksi niitä myös jäi ennennäkemätön määrä pöytälaatikoihin ympäri maata.

Tuunasella ja Mäkelällä oli entuudestaan kokemusta vastaavista kaupoista. He olivat olleet ostamassa paikallisten puhelinyhdistysten osuustodistuksia ihmisiltä, joilla harvoin oli hyvää käsitystä omistamansa arvopaperin arvosta, ja nurkkaamassa Vaasa-lehden kustannusyhtiötä. Vuonna 1987 he ryhtyivät lehti-ilmoituksin ja välimiesten avustuksella ostamaan Sammon osakkeita pienomistajilta suuressa mittakaavassa. Heidän tarjoamansa hinta oli yleensä matala, mutta ei kohtuuttoman halpa. Liityttyään yhteen muiden sijoittajien kanssa heidän johtamansa syndikaatti omisti loppuvuodesta 1988 lähes 18 prosenttia Sammon osakkeista.

Ihmettelimme Yhdyspankissa pitkään, mistä Tuunasen ja Mäkelän rahoitus oli peräisin. Epäilymme kohdistuivat taas KOP:iin ja Postipankkiin. Asiaa selvitettyämme saimme kuitenkin selville, ettei Tuunasella Fryckmanin tapaan ollut varsinaista päärahoittajaa. Hän oli Mäkelän kanssa rakentanut yritysryppään kahden finanssiyhtiön, Finanssimeklareiden ja Ykkösrahoituksen, ympärille. Niillä oli huomattavia rahoituslimiittejä useimmissa pankeissa. Yllätykseksemme kuuluimme siksi itse Tuunasen suurimpiin rahoittajiin. Yhdyspankilla oli nimittäin Ykkösrahoitukselta 150 miljoonan saatava, jonka vakuutena oli osamaksu- ja leasingsopimuksia. Kokoonsa nähden suurin Tuunasen rahoittaja oli kuitenkin pieni pankkiiriliike Bensow, joka oli lainannut hänelle 110 miljoonaa, varmaankin pääasiassa Sampo-osakkeita vastaan.

Tuunanen ja Mäkelä eivät tulleet Sammon johdolle täytenä yllätyksenä. Yhtiömuodon muutoksen valmistelussa vastaavanlaiseen

hyökkäykseen oli varauduttu, kahdellakin tavalla. Sampoon oli luotu kaksi osakesarjaa, joista A-sarjalla oli yksi ja B-sarjan osakkeella kolme ääntä. B-osakkeet tarjottiin merkittäväksi kahdelle Sampoa lähellä olevalle keskinäiselle yhtiölle, Kalevalle ja Tarmolle, jotka omistivat keskinäisen yhtiön takuupääoman. Se ei ollut paljon, mutta jotakin sentään. Merkittävämpi puolustustoimenpide oli yhtiöjärjestykseen sisällytetty määräys, jonka mukaan A-osakkeen omistaja ei saanut yhtiökokouksessa äänestää maksamiensa vakuutusmaksujen osuutta suuremmalla ääniosuudella. Sen tarkoituksena oli tehdä Sammosta "puolikeskinäinen" osakeyhtiö ja estää sen omistuksen tai ainakin äänivallan keskittyminen.

Onnistuakseen nurkkauksessaan tai saadakseen vaikutusvaltaa Sammossa Taito Tuunasen oli jotenkin kumottava tuo yhtiöjärjestys, mieluiten tuomioistuimen päätöksellä, mutta ainakin julkisen mielipiteen tuella. Sammon toimitusjohtaja Kauko Pihlavalle Tuunasesta muodostui näin painajainen. Tuunanen veti Sammon oikeuteen argumentoiden, että yhtiöjärjestyksen vakuutusmaksurajoitus loukkasi osakkeenomistajien yhdenvertaisuutta ja sai Turun raastuvanoikeuden kannalleen. Se oli hänelle suuri voitto, joka antoi myönteistä julkisuutta ja avasi uusia rahahanoja. Helsingin hovioikeus kumosi kylläkin tuomion myöhemmin ja piti yhtiöjärjestystä lainmukaisena, mutta Tuunanen oli jo kauan ennen sitä myynyt osakkeensa.

Mediahyökkäys Sammon johtoa vastaan oli, mikäli mahdollista, vieläkin tehokkaampi. Tuunanen oli ollut töissä Suomen Tietotoimistossa, ja asiaansa ilmeisen syvästi uskovana hän osoittautui mediaviestinnän luonnonlahjakkuudeksi. Hänen habituksensa, kansanomainen tyylinsä ja kielenkäyttönsä tekivät hänestä kadunmiehen silmissä Daavidin, joka taisteli Goljatia, suuryhtiöiden korruptoitunutta johtoa, vastaan. Menestys julkisuuskisassa kasvatti hänen itseluottamustaan ja teki hänestä yhä taitavamman median manipulaattorin. Lehtien taloussivut seurasivat tarkasti hänen sanomisiaan ja tekemisiään, minkä lisäksi hän halutessaan pystyi

omistamansa *Alueuutiset*-lehden kolumneissa kohdistamaan Sammon johtoon täsmäkritiikkiä.

Koleerinen Pihlava, jolle jo valmiiksi kirjoitetun puheen pitäminen tuotti vaikeuksia, jäi julkisuuskisassa kauas kakkoseksi. Siksi hän joutui turvautumaan perinteiseen vastavetoon. Sampo järjesti vuonna 1988 kaksi osakeantia, joista suuremmalla kerättiin lokakuussa lähes miljardi markkaa uutta pääomaa. Tämä merkitsi sitä, että Tuunasen kumppaneineen olisi jostakin löydettävä yli 170 miljoonaa ylläpitääkseen omistusosuutensa. Hävittyään keväisen listautumisannin järjestelyt SKOP:lle Yhdyspankista tuli annin pääjärjestäjä ja sai vaivoistaan kolmenkymmenen miljoonan markan korvauksen. Tuunanen yritti yhtiökokouksessa estää antipäätöksen tekemisen. Kun yhtiöjärjestyksen kohtalosta ei ollut täyttä selvyyttä, äänet jouduttiin laskemaan kahdella eri tavalla. Tuunanen jäi häviölle kummankin laskutavan mukaan.

Vakuutusmiehet sotajalalla

Yhdyspankin päävakuuttaja oli Teollisuusvakuutus. Sammossa Yhdyspankilla oli vain joitakin kiinteistövakuutuksia. Pankista ei siksi tullut merkittävää osakkeenomistajaa Sammon muuttuessa osakeyhtiöksi. Pidin kuitenkin Sampoa Yhdyspankin kannalta strategisena kysymyksenä, ja otin sen puheeksi johtokunnan lounaskeskusteluissa pariin otteeseen talven aikana. SKOP:n alettua kevättalvella myydä Sammon osakkeitaan ostin myös niitä jonkin verran salkkuihimme. Tiivolan eropäätöksen ja siitä seuranneen organisaatiomuutoksen vuoksi kesti kuitenkin kevääseen 1988 saakka, ennen kuin pääsimme vakavasti keskustelemaan Sammosta. Silloinkin aloite tuli oikeastaan vakuutusyhtiöiltä, Teollisuusvakuutukselta ja Eläke-Varmalta, eikä omasta organisaatiostamme.

Jos pankissa oli vaikeaa käynnistää keskustelua Sammosta, vakuutuspuolella puhevirtaa ei millään oikein saanut padottua.

Juhani Kolehmainen ja Carl-Olaf Homén olivat tiiviisti yhteyksissä keskenään ja myös minuun. Heille Sampo oli suuren mittakaavan strateginen kysymys, jonka ratkaisu määrittäisi Suomen vakuutuskentän rakenteen vuosikymmeniksi eteenpäin. He eivät olleet väärässä. Kävimme kevään aikana useita kahden- ja kolmenkeskisiä keskusteluja, joiden pohjalta kutsuimme koolle suuremman palaverin Kalastajatorpalle, jossa Teollisuusvakuutus iltapäivällä 7. kesäkuuta järjesti vuosittaisen asiakasseminaarinsa.

Seminaarin päätyttyä vetäydyimme vanhan torpan puolelle, missä seuraamme liittyivät myös varatoimitusjohtajat Paavo Pitkänen ja Ralf Lehtonen sekä Yrittäjäin Fennian Kari Elo. Vasta nyt ymmärsin, kuinka kunnianhimoisia tavoitteita Kolehmainen oli itselleen asettanut. Olin oppinut tuntemaan hänet määrätietoisena valtapelurina, joka kaimansa Ilmarisen toimitusjohtaja Salmisen tapaan liikkui ketterästi politiikan, ay-liikkeen ja elinkeinoelämän välimaaston katvealueilla. Nyt hän halusi liittää Eläke-Sammon Varmaan, ja se edellytti vallan ottamista Sammossa, Yhdyspankin ja Teollisuusvakuutuksen avustuksella.

Carl-Olaf Homén oli monessa mielessä hänen vastakohtansa. Rehtinä, sympaattisena ja ehdottoman rehellisenä hänen suomenruotsalaisuutta uhkuva hahmonsa sai joskus suomalaisvuorineuvosten karskissa seurassa hieman operettimaisia piirteitä. Ehkä juuri siksi hän oli myös hyvin suosittu jäsen Yhdyspankkia lähellä olevien teollisuusyhtiöiden hallituksissa. Yhdessä Kolehmaisen kanssa hän oli kuitenkin nyt kaavaillut julkisen ostotarjouksen tekemistä Sammosta, ja pari päivää ennen tapaamistamme tuntematon välittäjä oli tarjonnut heille suurempia osake-eriä. He olivat niistäkin hyvin kiinnostuneita.

Kun asetuin kannattamaan varovaisempaa lähestymistapaa, jouduin itselleni vieraaseen rooliin. Perustelin pidättyväistä kantaani sillä, että Sammon johdolla oli peukalonsa alla noin 20 prosenttia omista osakkeistaan. Tarmon ja Kalevan B-osakkeiden lisäksi osakeannista saatuja varoja oli nimittäin käytetty Sampo-osakkeiden

ostoon. Se ei ollut hyvä lähtökohta vihamielisen ostotarjouksen tekemiselle. Julkinen tarjous ei todennäköisesti myöskään saisi hyvää vastaanottoa poliittisella puolella eikä mediassa. Eläke-Sammon toimitusjohtaja Risto Kaustolla oli hyvät suhteet varsinkin ay-liikkeen demareihin, joille hänen yhtiönsä itsenäisyys oli sydämen asia. Aika ei mielestäni vielä ollut kypsä Tuunasen osakkeiden ostoon. Soitellen sotaan lähtemisen sijaan suosittelin varovaisten osakeostojen jatkamista pörssissä, kunnes olisimme nousseet Tuunasen rinnalle Sammon suurimmaksi omistajaryhmäksi. Sen jälkeen voisimme ostaa Tuunasen osakkeet tai jopa tehdä julkisen ostotarjouksen. Jotta emme joutuisi pörssissä keskenämme kilpailuun, sovimme, että Yhdyspankki toimisi koko ryhmän puolesta ostajana markkinoilla ja jakaisi sitten osakkeita eteenpäin vakuutusyhtiöille.

Kesä sujui Sammon osalta rauhallisissa merkeissä johdon suunnitellessa uutta osakeantiaan. Syksyllä, Turun raastuvanoikeuden yhtiöjärjestyspäätöksen jälkeen, pörssissä alkoi sitten olla tungosta Sammon osakkeen ympärillä. SKOP oli jo myynyt osakkeensa, ja kun Teollisuusvakuutus, Varma ja Y-Fennia olivat liittyneet ostopuolelle, kurssi nousi uusiin ennätyksiin. Päätin lokakuussa, ettei ostamista kannattanut jatkaa entiseen tahtiin. Tämän seurauksena kurssinousu katkesi. Se oli ilmeisesti signaali, jota Tuunanen oli odottanut. Korkokello tikitti ja ellei kurssi enää noussut, alkoi tulla tappioita. Tuunanen ilmoitti julkisesti, että 17–18 prosenttia Sammosta sai riittää. Tämä tulkittiin tietenkin myynti-ilmoitukseksi. Neuvotteluasemaansa parantaakseen hän kertoi keskustelleensa ulkomaisten vakuutusjättien Allianzin ja Skandian kanssa.

Ensimmäisenä Tuunasen ulostuloon reagoi Tapiolan toimitusjohtaja Asmo Kalpala. Hän onnistui hankkimaan itselleen kuukauden osto-option Tuunasen osakkeisiin, jonka tuella hän otti yhteyttä OKO:oon, Yhdyspankkiin, Teollisuusvakuutukseen ja Eläke-Varmaan ehdottaakseen "suurta omistajakonsortiota Sammon omistajatilanteen vakauttamiseksi". Marraskuun alussa hän

kävi Ahti Hirvosen luona, joka soitti minulle heti tapaamisen jälkeen kysyäkseen neuvoa. Ahti pelkäsi, että Kalpalan aloite voitaisiin julkisuudessa tulkita vihamieliseksi Sammon johtoa vastaan. Se ei ollut päällimmäinen huoleni, mutta en myöskään nähnyt mitään syytä lähteä Tapiolan kelkkaan. Ehdotin siksi Kalpalan ehdotuksen hylkäämistä. Helpotuksesta huokaisten Ahti yhtyi suositukseeni ja delegoi jatkokeskustelut Kalpalan kanssa minulle. Tapasin sitten "Askin" pelatakseni sen verran aikaa, että hänen optionsa käyttöaika menisi umpeen. Allianssi Teollisuusvakuutuksen, Eläke-Varman ja Y-Fennian kanssa oli Yhdyspankille huomattavasti kiinnostavampi.

Tapiolan option rauettua Tuunanen ja Mäkelä ottivat yhteyttä sihteeriini pyytääkseen tapaamista. Tapaaminen järjestyi pankissa uudenvuoden pyhien jälkeen 6. tammikuuta. Parivaljakossa oli kiistatta jotain koomista. Pienikasvuinen Tuunanen ja runsaslihainen Mäkelä veivät ajatukset Laureliin ja Hardyyn, Ohukaiseen ja Paksukaiseen. Tuunasen istahdettua sohvalle tuo mielikuva hävisi kuitenkin hetkessä. Laurelin itkun säestämän valituksen sijaan sain kuulla monologin, joka vei ajatukset 1930-luvun komedioista myöhempien aikojen TV-saarnaajiin. Tuunanen ei tehnyt myyntityötä eikä käynyt liikeneuvottelua, vaan julisti pienosakkaiden oikeuksia ja Sammon johdon turmeltuneisuutta. Onneksi paikalla oli myös Mäkelä, joka käänsi Tuunasen moraalisen tuohtumuksen käytännön liikekielelle: heidän Sampo-osakkeensa olivat myynnissä.

En uskonut, että osakkeilla olisi montaa muuta ottajaa, ja arvelin siksi ajan olevan edelleen puolellamme. Yhdyspankki ei myöskään ollut päätöksentekokyvyltään parhaimmillaan. Ahti Hirvosesta oli viikko aiemmin tullut pääjohtaja ja minusta työvaliokunnan jäsen. Muutosta oli vuoden päivät valmisteltu, mutta osa asioista oli vieläkin levällään. Mikäli Tiivola olisi ollut ohjaimissa, olisimme varmaan lähteneet liikkeelle. Mutta Ahti ei ollut hänen veroisensa sotaratsu. Hän pelkäsi joutuvansa heti pääjohtajakautensa alussa tekemään vaikean ratkaisun, joka myöhemmin voisi osoittautua virheeksi. Missään tapauksessa hän ei halunnut uusia konflikteja, vaan korjata Yhdyspankin vaurioituneita suhteita, varsinkin KOP:iin. Kiitin Tuunasta ja Mäkelää heidän aloitteestaan ja lupasin ottaa yhteyttä, jos tilanne pankissa muuttuisi. Se oli tietenkin virhe.

Samoihin aikoihin Sammonkin johto oli yhteydessä Tuunaseen tiedustellakseen, ovatko osakkeet todella kaupan. Epäselväksi on jäänyt, mikä heidän suunnitelmansa oli tai oliko sellaista ensinkään. Tuunasen suurta osakepottia ei enää olisi voinut parkkeerata Sampo-ryhmän sisään, vaan sen hankkimiseen tarvittiin liittolaisia. Myöhemmin, Kouri-kauppojen jälkeen, Sammon johto perusteli päätöstään olla ostamatta osakkeita Tuunasen hintapyynnöllä, 550 markkalla osakkeelta. Tuunasen versio oli toinen. Hän väitti kieltäytyneensä kaupasta eettisin perustein. Pitkä julkinen riita oli jättänyt jälkensä eikä Tuunanen halunnut myydä osakkeita Pihlavalle. Kauppa Sammon kanssa oli mahdollinen vasta pääjohtajan vaihduttua.

Menetetty tilaisuus

Kuukautta myöhemmin Sammon piti järjestää ylimääräinen yhtiökokous muuttaakseen yhtiöjärjestystään. Pari viikkoa ennen kokousta, 23. tammikuuta, Tuunanen ja Mäkelä kävivät jälleen luonani. Vierailuun oli ladattu suuria odotuksia ja entistä enemmän tunteita. Yhdyspankki omisti heidän arvionsa mukaan 7 prosenttia Sammon osakkeista – mikä aika hyvin piti paikkansa, jos laskettiin yhteen omat osakkeemme ja ne, jotka olivat meillä parkkeerattuina vakuutusyhtiöiden lukuun. Olimme siten, väitti Tuunanen, vaa'ankieliasemassa yhtiökokouksessa. Hän vetosi kaikkien pienosakkaiden nimissä pankkiin ja toivoi meidän äänestävän Sammon hallituksen esitystä vastaan.

Myönsin tuntevani henkilökohtaista sympatiaa hänen argumenttiaan kohtaan, mutta vastasin, että "pankissa on tämän tyyp-

pisissä kysymyksissä pragmaattinen perinne. Käytämme vaikutusvaltaamme keskusteluissa yritysjohdon kanssa ja hallitusten kokouksissa, emme yhtiökokousten julkisilla näyttämöillä." Tuunanen oli silminnähden pettynyt; hän oli odottanut toisenlaista vastausta. Kerroin kuitenkin kiinnostuksemme hänen Sampo-osakkeitaan kohtaan kasvaneen ja ehdotin, että pitäisimme yhteyttä. Olin lähdössä Kaukoitään, mutta minut tavoittaisi sihteerini välityksellä Hong Kongista ja Tokiosta.

Tapaamisen jälkeen menin Ahdin luo juttelemaan tilanteesta. Hän pyysi heti mukaan Kurre Stenvallin, joka nyt oli ylennyt toimitusjohtajaksi. Mielestäni olimme tienhaarassa. Mikäli halusimme kehittää Yhdyspankkia finanssitavaratalon suuntaan, meidän pitäisi ostaa Tuunasen osakkeet. Ne olivat avain Sampoon ja ilmeisesti nyt tulossa myyntiin, kun kurssi ei enää näyttänyt nousevan ja korkokulut painoivat päälle. Arvioin Tuunasen tarjoavan osakkeitaan myös Pohjolalle ja todennäköisesti myös jollekin ulkomaiselle vakuutusyhtiölle. Tilanne voisi helposti luisua käsistämme ja siksi ehdotin, että meidän olisi harkittava vakavasti Tuunasen osakkeiden ostamista.

Ahti epäröi. Tämä olisi voinut olla hänen hetkensä, mutta hän ei selvästikään viihtynyt päättäjän roolissa. Hän oli teknokraatti eikä sotilas. Hänen työhuoneessaan strategiset suunnitelmat olivat visusti pysyneet piirustuspöydällä, joku toinen oli aina saanut viedä ne neuvottelupöytään. Hän pelkäsi, että osakekauppa voisi viedä meidät avoimeen konfliktiin Sammon johdon kanssa, ja sitä hän ei missään tapauksessa halunnut. Pankki ei tarvinnut uusia vastakkainasetteluja, vaan Tiivolan virheiden korjaamista. Suhteet kilpailijoihin piti saada kuntoon ja välttää uusia, turhia riskejä. Ei hän täysin väärässä ollut. Mutta oli kohtalon ivaa, että juuri kun KOP viimeisteli vastavalkeataan, SYP:n pääjohtaja halusi rakentaa siltoja.

Ahti sanoi ymmärtävänsä argumenttini, mutta pelkäsi seurauksia. Hän viittasi kahden vuoden takaiseen mediamyrskyyn: "Sammosta ei saa tulla uutta Sponsor-Spontelia." Kurre Stenvall yhtyi hänen näkemykseensä, varmaan enemmän lojaliteetista kuin mistään muusta syystä. Ironista kyllä Kouri-kaupat ja Finanssilaitos, johon sijoitimme ostamamme osakkeet, tulisivat tuottamaan pankille huomattavasti enemmän kielteistä julkisuutta kuin Spontel aikanaan. Tuunasen päästäminen omille teilleen oli suuri – ja ehkä ainoa – virheemme Kouri-kaupoissa. Sen myötä menetimme hyvin puolustettavissa olleet asemamme kukkulan huipulla ja luovutimme uuden ja potentiaalisesti vaarallisen aseen vastustajamme käyttöön.

Sampo piti yhtiökokouksensa ollessani Hong Kongissa. Soittaessani kotiin sain kuulla Tuunasen esityksen hävinneen selvin numeroin. Hänen tuohtumuksensa oli luettavissa seuraavan aamun lehdistä. Hän syytti Yhdyspankkia petturuudesta: "Pankin, jolla on julkisesti uskonnollinen pääjohtaja", tulisi selvästi ottaa moraalisesti kantaa. Tuunasen paatos oli aitoa. Hirvosen tapaan hän oli pohdiskellut uskon, oikean ja väärän suhdetta markkinataloudessa ja oli varma siitä, että hän oli Sammossa oikealla asialla. Samalla hänen taloudellinen pelivaransa oli kuitenkin jatkuvasti kaventunut asettaen hänet vaikean valinnan eteen. Suostuessaan kumppaniensa vaatimuksesta myymään osakkeet hän tiesi päästävänsä vanhan vihtahousunsa Pihlavan pälkähästä. Hän lohduttautui kuitenkin ajatuksella siitä, että voisi jatkaa taistelua korkeammalla, moraalisella tasolla.

Perjantaina 2. helmikuuta pörssipiireissä alkoi kiertää huhu siitä, että Tuunanen oli myynyt osakkeensa. Olin iltapäivällä palannut Helsinkiin, ja yritin seitsemän maissa illalla saada hänet kiinni kotinumerostaan. Puhuin hänen vaimonsa kanssa, joka lupasi pyytää häntä soittamaan. Kun Tuunanen soitti takaisin kymmenen maissa, kysyin häneltä suoraan, oliko Sampo-osakkeet jo myyty ja sain vastauksen: "*No comments.*" Kun jatkoin kysymällä, olisiko meidän syytä tavata alkuviikosta keskustellaksemme osakekaupasta hän vastasi, ettei se olisi tarpeen. Sampo-osakkeet oli siis myy-

ty. Nyt piti nopeasti saada selvää siitä, kenelle ne olivat menneet. Ensimmäistä kertaa pitkään aikaan tuntui siltä, että pallo ei ollut enää meillä.

Asemiin ajo

Tiistaina 6. helmikuuta pörssissä tehtiin kauppoja ennätyksellisin voluumein Sammon osakkeilla. Hinta alkoi nousta julkihuudossa KOP:n meklarin ostaessa kaiken, mikä tuli myyntiin. Se vakiintui 500 markan tienoille ja jälkipörssissä KOP välitti sitten sisäisesti 17 prosenttia Sammon osakkeista 501 markan kurssiin. Myyjä oli tietenkin Tuunanen, mutta kuka oli ostaja? Arvailut lähtivät heti käyntiin katketakseen KOP:n tiedotteeseen, jonka mukaan ostaja oli Britannian Neitsytsaarille rekisteröity yhtiö, Axion Group General Partnership. Mutta kuka tai mikä se oli? Axion oli harvinainen nimi ja ainoa löytämämme sen niminen yhtiö, New Yorkilainen PR-firma, ei halunnut olla asian kanssa missään tekemisissä. Pari kuukautta myöhemmin Pentti Kouri kertoi minulle ylpeänä, että nimi oli peräisin kvanttifysiikasta. *Axion* on partikkeli, jonka pitäisi olla olemassa, mutta jota ei vielä ollut löydetty.

Kaksi päivää pörssikaupan jälkeen Sammon johto näytti kuitenkin tehneen läpimurron. Sampo ilmoitti lehdistötiedotteella Axionin olevan ystävällismielinen ja pitkäaikainen omistaja. Markkinoilla kerrottiin Kauko Pihlavan saaneen telexin, jossa Axion oli kertonut ystävällismielisyydestään. En ollut ainoa, joka epäili Pihlavan nyt menettäneen järkensä lopullisesti.

Todellisuudessa mitään telexiä ei ollut tullut, vaan Jaakko Lassila oli soittanut Pihlavalle kertoakseen osakkeiden olevan "tunnetuissa ja ystävällismielisissä käsissä". Se oli Pihlavalle suuri helpotus: Taito Tuunanen oli lopultakin poissa pelistä. Jos ei helpotus olisi ollut aivan niin suuri, Pihlava olisi varmaankin pysähtynyt hetkeksi miettimään, mitä tämä kaikki tarkoitti. Viidennes hänen yhtiönsä osakkeista oli KOP:n selän takana tuntemattoman omistajan käsissä. Ainoa järkevä johtopäätös olisi tuolloin ollut, että ne olivat KOP:n ja/tai Pohjolan määräysvallassa ja muodostivat siksi huomattavasti suuremman uhan Sammon itsenäisyydelle kuin Tuunanen konsanaan. Mutta niin Pihlava ei ajatellut.

Jälkikäteen olemme saaneet tietää Sampo-osakkeiden aiheuttaneen särön myös Pohjola-ryhmässä. Tuunanen oli tarjonnut osakkeita Pohjolalle, jossa henkivakuutusyhtiö Suomen toimitusjohtaja ja Talosen tuleva seuraaja Yrjö Niskanen oli ollut sitä mieltä, että ne pitäisi ostaa. Miksi hän niitä halusi, on kuitenkin jäänyt epäselväksi. Pelkäsikö Niskanen Sammon liittyvän yhteen Teollisuusvakuutuksen kanssa, vai torjuttaisiinko ostolla ulkomaisen vakuuttajan tuloa Suomen markkinoille? Vai oliko Pohjolan tulevan pääjohtajan mielessä suuri vakuutusfuusio, jossa Pohjola olisi nielaissut Sammon tullakseen Pohjoismaiden suurimmaksi vakuutusyhtiöksi? Selvää on kuitenkin, että Niskanen seisoi huomattavasti lähempänä Lassilaa kuin Talonen. Lassila oli viisi vuotta aiemmin ehdottanut Niskasta Pohjolassa seuraajakseen, ja on todennäköistä, että Talosen lähtölaskenta alkoi juuri tästä päätöksestä. Ellei se sitten ollut alkanut jo Pohjolan mukanaolosta optiopörssin perustamishankkeessa tai Lassilan saatua kuulla Talosen osallisuudesta Rauma-Repolan pilkkomispuuhiin.

Mutta Niskasella ei vielä ollut viimeistä sanaa Pohjola-ryhmässä. Hänen esimiehellään Pentti Talosella oli monta syytä suhtautua kielteisesti Sampo-osakkeiden ostoon. Ensinnäkin hän pyrki irrottamaan Pohjolan tiukasta liitosta KOP:n kanssa. Hän oli useasti alleviivannut Pohjolan riippumattomuutta ja keskusteluissa Hirvosen, minun ja muiden SYP:n johtajien kanssa myös osoittanut seisovansa sanojensa takana. Sampo oli liian suuri projekti Pohjolalle yksin toteutettavaksi, hän tarvitsisi siihen Lassilan tukea, ja sitä hän ei varmaankaan halunnut pyytää. Talonen oli myös Niskasta ja Lassilaa varovaisempi. Oli selvää, että Suomen kahden suurimman vakuutusyhtiön yhdistäminen kohtaisi sekä poliitikkojen

että varsinkin Eläke-Sammon itsenäisyyttä puolustavien ay-johtajien vastarinnan. Muistelmissaan Lassila kertoo kehottaneensa Talosta ostamaan osakkeet, mutta tämä "ei julkisuuden mahdollisten kielteisten reaktioiden takia uskaltanut". Talonen arvasi varmasti myös, että yhdistetyn Pohjola-Sammon ykköstuolia ei tultaisi tarjoamaan hänelle. Välit hallintoneuvoston puheenjohtaja Lassilaan eivät olleet ennallaan, ja kesällä oli tulossa lopullinen välirikko.

Mutta tästä emme Yhdyspankissa vielä tienneet mitään. Olimme ymmällämme, sillä nyt jo kaksi suurta osake-erää oli kateissa. Liittyivätkö Fryckman, Kouri ja Axion jotenkin toisiinsa? Jälkikäteen niin ilmeinen johtopäätös ei tuolloin ollut itsestään selvä. Vietin helmikuussa paljon aikaa kollegoiden ja Hencka Kuninkaan kanssa keskustellen siitä, mitä oikeastaan oli tapahtunut ja tapahtumassa. Axion haisi Henkan mukaan "Kourilta, pitkän matkan päähän". Mutta koska hän oli nähnyt Fryckmanin SYP-osakkeiden hautauksen Palkki Oy:n holviin, hän ei kerta kaikkiaan voinut uskoa "suureen konspiraatioteoriaan", jonka mukaan niillä olisi jokin yhteys.

Kyse ei ollut pikkurahoista. Viidennes Sammosta maksoi yli miljardi markkaa. Sellaisen luoton voisi antaa vain kotimainen suurpankki tai merkittävä kansainvälinen rahoittaja, joka olisi mahdollisesti tarvinnut siihen Suomen Pankin luvan. Selvää oli, että rahoittaja ei ollut Postipankki, jossa oli vasta ymmärretty, miten kalliiksi Ipu Santalan uudet asiakkaat ja sijoitukset olivat tulleet. Suljimme myös Kansallispankin pois laskuista. Pääkilpailijan nurkkaaminen tuntui järjettömältä ajatukselta. Sen olisi tuominnut niin media kuin pankin oma hallintoneuvostokin. Riikonenkin oli pitänyt kilpailijapankin nurkkaamista huonona ajatuksena, miten Lassila voisi ajatella toisin? "Jos Jaska jäisi kiinni SYP:n nurkan rahoittamisesta, hän saisi potkut", sanoi Hencka jälkikäteen arvioituna harvinaisen osuvasti.

11

KOURI-KAUPAT

Helmikuun lopulla alkoi tuntua siltä, että aika voisi olla kypsä yhteydenotolle: pyysin Hencka Kuningasta soittamaan Pentti Kourille tiedustellakseen, voisiko hänen kauttaan saada yhteyden Axion Groupiin. Kouri oli Coloradossa hiihtämässä, mutta lupasi palata asiaan parin päivän kuluttua. Sunnuntaina 5. maaliskuuta hän soitti Henckalle, kertoi olevansa valmis keskustelemaan Sammon osakkeista ja ehdotti tapaamista Lontoossa kolmea päivää myöhemmin.

Tämä oli tietenkin jännittävää, ja saatoin sen siksi heti työvaliokuntakollegoitteni tietoon. Samalla ehdotin, että antaisimme Kuninkaalle toimeksiannon neuvotella Axionin Sampo-osakkeiden ostamisesta. Itse asiassa kyse oli täsmälleen samasta esityksestä, jonka olin tehnyt kuukautta aiemmin, kun osakkeet olivat vielä Tuunasella. Mutta paljon vettä oli virrannut siltojen ali. Ahti Hirvonen oli juossut lämmittelylenkkinsä pääjohtajana, ja media oli laittanut Sammon "peliin". Yhdyspankkia ei varmaan enää nähtäisi aggressiivisena aloitteentekijänä, ja meidän oli tehtävä jotakin. Työvaliokunta yhtyi nopeasti ehdotukseeni, ja Hencka sai valtakirjansa.

Itse asiassa hän sai vähän enemmänkin. Kouri oli nimittäin kertonut haluavansa samassa kaupassa eroon myös omista SYP-osakkeistaan. Ennen matkalle lähtöään Hencka valtuutettiin siksi neuvottelemaan korkeintaan kahdesta miljoonasta Sammon osakkeesta ja korkeintaan yhdeksästä miljoonasta SYP:n A-osakkeesta, mikä vastasi noin 4:ää prosenttia kaikista pankin osakkeista. Neuvottelu käytäisiin Pentin ehdotuksesta keskellä Mayfairia sijaitsevassa

pienessä Brown's-hotellissa, joka Suomessa tunnettiin Finnpapin johtajien Lontoon-kotina. Sovimme, että Hencka voisi soittaa minulle ohjeita saadakseen läpi yön. Vedettyäni yläkerran puhelimet seinästä vetäydyin rivitaloasuntomme alakertaan työntäyteistä yötä viettämään.

Kauppaa ei syntynyt, mutta Henckan soitot, joista viimeinen tuli aamuyöllä kello 2.30, sisälsivät paljon uutta tietoa. Kaupan ei ollut enää vain määräysvalta Sammossa, vaan myös 25,8 miljoonaa SYP:n A-osaketta eli noin 11 prosenttia pankin äänivallasta. Tavalla tai toisella Kouri oli siis saanut käsiinsä myös entiset Fryckmanin osakkeet. Hencka ei ymmärtänyt, miten tämä oli mahdollista, mutta oli varma, että kyseessä ei ollut bluffi. Kouri ei ollut mitenkään hermostunut, vaan näytti nauttivan tilanteesta. Yön aikana hän poistui monta kertaa huoneesta ottaakseen yhteyttä partnereihinsa tai päämiehiinsä. Henckan tulkinta oli se, että Kouri ei ollut kaupassa yksin. Ehkä hänkin oli vain välittäjä.

Lontoossa ehdittiin puhua paljosta muustakin kuin vain osakekaupoista. Keskiyön tienoilla Suomen aikaa Kouri oli aloittanut monologin suomenruotsalaisten perusteettomasta asemasta maamme elinkeinoelämässä. Hän kertoi keskusteluistaan, joissa oli hahmoteltu "suomalaisintressien" yhdistämistä taloudessa ja politiikassa. Keskusta ja kokoomus pitäisi saattaa yhteen, ja taloudessa panna piste KOP:n, OKO:n, Pohjolan ja Tapiolan keskinäiselle "epäterveelle" hajaannukselle. Pentin tapa tarkastella maailmaa ei ollut Henckalle entuudestaan tuttu, joten tämä oli ihmeissään: "Hän on tulossa suuruudenhulluksi ja menettämässä kosketuksensa todellisuuteen."

Ei Pentti ollut tulossa hulluksi. Hän ajatteli ääneen; hän puhui samoista asioista, joista hän viime kuukausien aikana oli jutellut Paavo Väyrysen kanssa. He halusivat keskustan takaisin hallitukseen, jopa kokoomuksen kanssa, ja *Fortress Finlandin* suojaamaan kotimaista omistusta ja suomalaisyhtiöitä tulevalta eurooppalaiselta maihinnousulta. Yhdessä Pentin monista hahmotelmista SYP-

ja Sampo -osakkeet – ehkä myös hänen KOP-osakkeensa – muodostaisivat tuon linnakkeen peruskiven. Mutta sen enempää hän ei halunnut kertoa Henckalle. Hän palasi osakekauppaan ja ehdotti hinnoiksi 60 markkaa SYP:n ja 600 Sammon osakkeelta. Pörssin päätöskurssit olivat Sammossa olleet 480–500 ja SYP:ssä 48–49 markkaa. Puhuimme toisin sanoen 2,5–3 miljardin markan kaupasta. Pyysin Henckaa vastaamaan, että hintapyyntö oli täysin epärealistinen, ja menin takaisin nukkumaan.

Finanssilaitos

Kysymys ostamiemme Sampo-osakkeiden sijoituspaikasta oli ollut pankissa pöydällä jo jonkin aikaa. Työvaliokunta oli keskustellut asiasta pariinkin otteeseen, ja lopullinen päätös tehtiin syödessäni Mikan ja Ahdin kanssa lounasta 1. maaliskuuta. Ahti oli innostunut finanssitavarataloajatuksesta ja halusi Yhdyspankki-konsernin huipulle holdingyhtiön. Hän ehdotti, että yhtiöstä, johon sijoittaisimme Sampo-osakkeet, tehtäisiin myöhemmin myös SYP-konsernin emoyhtiö. Yhdyspankista ja Sammosta tulisi näin sisaryhtiöitä, saman superfinanssiyhtiön tyttäriä. Lounaan jälkeen pyysin Kari Rankia kaivamaan pöytälaatikostaan jonkin tarkoitukseen sopivan yhtiön. Sieltä löytyi HOP-fuusiossa meille tullut Osakeyhtiö Finanssilaitos. Nimi sopi tarkoitukseemme. Nyt piti vain korottaa osakepääomaa ja muuttaa yhtiöjärjestystä. Päätimme myös kutsua koolle tapaamisen Kolehmaisen ja Homénin kanssa, jotta voisimme lopullisesti varmistua heidän tuestaan Sampo-osakkeiden ostoaikeille.

Kolehmainen ja Homén olivat jo aiemmin tukeneet ajatusta holdingyhtiön muodostamisesta. Muodollisen päätöksensä tueksi he tarvitsivat vain hallituksilleen paperin, jossa kuvattiin "Yhdyspankkia lähellä olevan vakuutustoiminnan" tulevaa organisaatiota. Kirjoitin siksi "aiepöytäkirjaksi" otsikoidun muistion. Siinä Varma

sai vastuulleen kaikki lakisääteiset eläkevakuutukset, ja tämän Kolehmainen luki avoimena valtakirjana fuusioida Eläke-Sampo Varmaan. Teollisuusvakuutus ottaisi vastaavasti vastuun suurasiakkaiden vahinkovakuutuksista, mikä olisi tosiasiallisesti merkinnyt Sammon pilkkomista. Pitkän kannunvalannan jälkeen muistiossa vahvistettiin myös itsenäinen rooli Yrittäjäin Fennialle, mihin kukaan ei oikeastaan kiinnittänyt mitään huomiota. Esitellessäni sitä kollegoilleni Yhdyspankissa kuvasin sitä *nur ein Stück Papieriksi*, jolla vakuutusjohtajien keskinäiset riidat huomioon ottaen todennäköisesti ei koskaan olisi mitään painoarvoa. Kyynisyyteni osoittautui perustelluksi. Kouri-kauppoja seuranneissa rakennekeskusteluissa en muista kenenkään koskaan viitanneen tuohon muistioon. Neljä vuotta myöhemmin Teollisuusvakuutus fuusioitiin Sampoon.

Myös Yhdyspankin teollisessa lähipiirissä oli pitkään puhuttu yhteisesti omistetun holdingyhtiön perustamisesta, jonne voisi tarvittaessa parkkeerata "strategisia" osake-eriä. Mika Tiivola oli käynyt tällaisia keskusteluja muun muassa Casimir Ehrnroothin ja Tankmar Hornin kanssa. Varmistuttuamme 8. maaliskuuta vakuutusjohtajien tuesta Finanssilaitos-suunnitelmalle kutsuimme Ahdin kanssa Tiivolan, Ehrnroothin, Hornin, Klaus Grönbärjin ja Kymmenen toimitusjohtajan Vesa Vainion lounaalle seuraavana päivänä pääjohtajan kabinettiin Aleksi 36:een. Kouri ja Kuningas olivat aamuyöllä päättäneet neuvottelunsa Lontoossa, joten tiesimme siksi neuvottelevamme lähes kolmen miljardin markan osakepotista.

Aloitin kertomalla edellisen yön tapahtumista ja yhteisymmärryksestä Honénin ja Kolehmaisen kanssa. Ehdotin Finanssilaitoksen osakepääoman korottamista 1,2–1,5 miljardiin markkaan, josta Kymmenelle ja Wärtsilälle varattaisiin kummallekin mahdollisuus merkitä osakkeita 150 miljoonan edestä. Finanssilaitos sitoutuisi auttamaan osakkaitaan vaikeissa omistajatilanteissa, varsinkin vihamielisten valtausten torjunnassa. Vaikka asiasta oli ollut puhetta aiemmin, mittakaava oli nyt aivan toinen. Casimirille hänen isänsä

pankki oli kuitenkin koko ryhmän keskipiste ja siksi hän oli valmis tuomaan Kymmenen mukaan Finanssilaitokseen edellyttäen, että Wärtsiläkin olisi mukana.

Tankmar Horn ja varsinkin Klaus Grönbärj olivat varauksellisempia. Wärtsilä piti perinteisesti pientä etäisyyttä pankkiin ja Tankmar oli itsetietoinen kasinotalouden kriitikko, joka ei uskonut sen lieveilmiöiden koskaan saavuttavan hänen omaa yhtiötään. Wärtsilässä ei hänen mielestään ollut avainomistajia, ja sen keskeinen rooli idänkaupassa merkitsi sitä, että hän voisi luottaa valtiovallan erityissuojeluun, jos sitä syystä tai toisesta tarvittaisiin. Siksi ei ollut mitään syytä mennä mukaan Finanssilaitokseen, jonka hän varmaankin epäili muodostuvan Yhdyspankin valtainstrumentiksi. Hänen kantansa merkitsi käytännössä sitä, että Kymmenekään ei tulisi mukaan. Seuraavana päivänä puhuin asiasta vielä Mika Tiivolan kanssa, joka oli edelleen Kymmenen hallituksen puheenjohtaja. Hänen mielestään mukaan meno Finanssilaitokseen oli Kymmenelle "elintärkeää". Se oli tietenkin liioittelua, mutta kuvasi hyvin Mikan *esprit de corpsia*.

Olin alun perin ajatellut, että pankki ottaisi enemmistön Finanssilaitoksen osakkeista, mutta Ahdin mielestä olisi julkisuussyistä viisaampaa pitäytyä vahvassa vähemmistöomistuksessa. Hän oli varmasti oikeassa. Voisimme vaihtovelkakirjalainajärjestelyllä varmistua siitä, että meillä olisi kaikissa olosuhteissa sananvalta. Kaavailin, että pankki ja Pomi merkitsisivät 600 miljoonaa 1,5 miljardin osakepääomasta ja vakuutusyhtiöt Varma, Teollisuusvakuutus, Y-Fennia ja Sampo yhdessä saman verran. Osakepääomasta jätettäisiin 300 miljoonaa odottamaan Kymmenen ja Wärtsilän lopullista päätöstä. Loput runsaan 2,5 miljardin markan osakeostoista rahoitettaisiin lainoin.

Emme olleet pohdinnoissamme yksin. Pentti Kouri oli viikonlopun aikana palannut Suomeen ja haki KOP:n kanssa myös muita ottajia osakkeilleen. Sunnuntain ja maanantaiaamun aikana he olivat yhteydessä Pohjolaan, Teollisuusvakuutukseen ja Sampoon.

Kaksi ensimmäistä vastasivat heti ei, mutta Sampo ilmoitti olevansa mahdollisesti kiinnostunut SYP:n osakkeista. Ostamalla Kourilla myynnissä olevat osakkeet Sammosta olisi 13–14 prosentillaan tullut Yhdyspankin selvästi suurin osakkeenomistaja. Mutta se ei vielä olisi tuonut vastausta kysymykseen siitä, kuka käyttäisi määräysvaltaa Sammossa.

SYP:n osakkeiden myynti Sammolle olisi muuttanut asetelmaa ja uhkakuvaa Yhdyspankin kannalta ratkaisevasti. Kaupan toteuduttua KOP ja Kouri olisivat voineet myydä Sampo-osakkeensa kansainväliselle sijoittajalle. Ulkomaisen oikeutta omistaa suomalaista vakuutusyhtiötä ei nimittäin vielä ollut rajoitettu. Rajan 40 prosenttiin asettava uusi laki oli tulossa voimaan seuraavana kesänä (ja oli voimassa Suomen ETA-jäsenyyden alkamiseen 1993 saakka). Kouri ja Kulvik olivat varmaankin tarkkaan analysoineet näin avautuvia näkymiä. Aivan kuten George Soros oli tehnyt sijoittaessaan Pohjolaan vuonna 1986, ulkomainen sijoittaja voisi nähdä Sammon sisäänpääsyporttina Suomen osakemarkkinoille. Sampo oli merkittävänä osakkaana useassa suomalaisyhtiössä, muun muassa Nokiassa. Asema Yhdyspankin suurimpana osakkeenomistajana antaisi Sammolle vaikutusvaltaa myös pankin suuriin omistuksiin Kymmenessä, Wärtsilässä ja Nokiassa. Käytännössä Sammon omistaja saisi näin ainutlaatuisen näköalapaikan ja painavan aseman maan elinkeinoelämässä, ja varsinkin Nokiassa.

Vaihtoehtoisesti Sammon osakkeiden osto olisi voinut tarjota ruotsalaisille kilpailijoillemme tilaisuuden edistää pohjoismaisia pyrkimyksiään. Varsinkin SEB olisi yhdellä heitolla vienyt Scandinavian Banking Partners -yhteistyönsä maaliin. Viidentoista miljardin kruunun investoinnilla Wallenbergit olisivat hankkineet itselleen määräysvallan Sammossa, joka olisi vuorostaan ollut ylivoimaisesti suurin omistaja Yhdyspankissa. Huhu kertoi SEB:n toimitusjohtajan Jacob Palmstiernan suositelleen kaupan tekemistä, mutta hänen puheenjohtajansa Curt Olssonin kieltäneen tekemästä sitä. SEB ei siksi päässyt koskaan toteuttamaan Jacobin ”suurta visiota” pohjoismaisesta suurpankista, vaan suunnitelma siirtyi hänen mukanaan Nordbankeniin, johon vuonna 1997 yhdistettiin sekä SYP että KOP Meritan muodossa.

KOP olisi tietenkin voinut ottaa Sampo-osakkeet myös itselleen. Mitään Kouri-kauppoja ei silloin olisi tehty eikä Lassilan olisi tarvinnut erota, vaan hänen asemansa maan elinkeinoelämässä olisi vahvistunut entisestään. Kansallispankki olisi voinut luopua vaikutusvallastaan Pohjolassa ja käyttää Sammon asemaa SYP:n suurimpana omistajana edistääkseen pankkifuusiota, joka olisi tapahtunut KOP:n ehdoilla toisin kuin todellisuudessa tapahtui vuonna 1995. Uusi suomalainen suurpankki olisi todennäköisesti selvinnyt pankkikriisistä Kansallispankkia paremmin ja ollut vahvemmassa asemassa, kun vuonna 1993 alettiin neuvotella Säästöpankkileirin jakamisesta. Nykyisenmuotoista Nordeaa ei olisi varmaankaan silloin syntynyt.

Taloushistorian suurin nurkkaus

Kouri-neuvottelujen alkaessa Yhdyspankissa valmisteltiin vuoden 1989 yhtiökokousta, joka oli määrä pitää tiistaina 14. maaliskuuta ja josta tulisi Ahti Hirvosen pääjohtajakauden ensimmäinen. Tulos vuodelta 1988 oli ennätyksellisen hyvä, 1 202 miljoonaa markkaa, joten syytä huoleen ei näyttänyt olevan. Valmistelutyö oli kuitenkin tavallista tarkempaa, koska pankin osakkeita oli hukkateillä. Ilmoittautumisaika oli jo mennyt umpeen, ja kateissa olevia osakkeita ei ollut rekisteröity. Juristimme olivat varmuuden vuoksi pyytäneet yhtiöoikeuden johtavalta asiantuntijalta professori Pauli Koskelta lausunnon siitä, oliko pankki velvollinen hyväksymään ilmoittautumisajan jälkeen rekisteröitäväksi jätettyjä osakkeita kokouksen ääniluetteloon. Kosken mielestä niin oli tehtävä vain kohtuuden puitteissa. Mikäli rekisteröitäväksi jätettiin suuri määrä osakkeita ja aikaa oli vähän, oli tietenkin kohtuutonta edellyttää,

että ne kaikki ehdittäisiin rekisteröidä. Mutta silloinkin osakkeenomistajalla olisi valitusoikeus ja yhtiökokousten päätökset eivät siksi välttämättä tulisi lainvoimaisiksi.

Epäilymme kävivät toteen, kun Kansallispankin osastopäällikkö Paavo Karvinen 13. maaliskuuta kello 15, päivää ennen yhtiökokousta, soitti SYP:n osakerekisteriin jättääkseen asiakkaansa puolesta 16,6 miljoonaa A-osaketta rekisteröitäväksi. Hän pyysi pankin johtokunnalta välitöntä vahvistusta siitä, että osakkeet ehdittäisiin lisätä yhtiökokouksen ääniluetteloon. Ne oli pakattu 222 laatikkoon, jotka tunnin kuluttua saapuivat pakettiautolla Yhdyspankkiin seuranaan Pentti Kourin adjutantti Juhani Lipsanen, pari assistenttia ja valokuvaaja. Pankinjohtaja Pertti Eräkare, joka otti kuljetuksen vastaan, kielsi valokuvaamisen, joten hetkeä ei ikuistettu. KOP:ssa oli ilmeisesti pelätty, että näin voisi käydä, ja siksi laatikot oli kuvattu jo ennen lähtöä. Ajan hengessä valokuvat osakkeita pullollaan olevista, KC-merkityistä (Kouri Capital) ja numeroiduista laatikoista levisivät pian mediaan.

Rekisteröintipyynnöstä näimme, että Kouri oli perustanut kymmenen yhtiötä, joille osakkeet oli jaettu. Ilmoittautumisaikana KOP oli myös ilmoittanut yhtiökokoukseen kymmenen edustajaa, jotka ennen Kourin osakkeiden rekisteröintiä edustivat vain pieniä osakemääriä. He tulisivat nyt saamaan huomattavasti suuremman äänivallan. Nopea laskelma antoi ymmärtää, että Kouri ei yltäisi äänioikeuden käyttörajoitukset huomioon ottaen aivan enemmistöön, mutta että hänellä olisi osakkeiden tultua rekisteröidyksi selvästi yli kolmannes yhtiökokouksen äänistä. Yhtiökokouksen esityslistalla oli yksi asia, joka edellytti määräenemmistöä. Hallintoneuvosto ja johtokunta pyysivät valtuutusta osakkeenomistajien etuoikeudesta poiketen päättää suunnatusta osakeannista, jolla pankin osakepääomaa voisi korottaa enintään 500 miljoonalla markalla eli 18 prosenttia. Se oli rutiininomainen päätös, jota ilman selviäisimme varsin hyvin. Toisaalta esityksen peruuttaminen näyttäisi ehkä nöyryytykseltä. Valtuutuksesta oli

ennenkin äänestetty, mutta johtokunnan esitys oli aina voittanut suurella enemmistöllä.

Olin jo ennen KOP:n osakelähetyksen saapumista tavannut pankin juristien Heikki Nevan ja Markku Mannerin kanssa ministeri Esko Rekolan, joka tulisi johtamaan puhetta yhtiökokouksessa. Kerroin Rekolalle kadoksissa olevista Fryckmanin osakkeista, ja varoitin mahdollisista häiriöistä yhtiökokouksessa, varsinkin ääniluetteloa käsiteltäessä. Kello 16.00 johtokunnan työvaliokunta eli Hirvonen, Stenvall, Laitinen, Stadigh ja minä kokoonnuimme keskustelemaan tilanteesta. Päätimme, että Kourin osakkeiden rekisteröinti saisi jatkua. Oli ilmeistä, että työ vaatisi enemmän kuin vuorokauden aikaa, joten voisimme tarvittaessa ajanpuutteeseen viitaten jättää huomattavan osan osakkeista merkitsemättä ääniluetteloon.

Heti Kourin rekisteröintivaatimuksesta tiedon saatuani olin pyytänyt sihteeriäni kutsumaan asianajaja Olavi Ylängön pankkiin. Tapasin hänet Kurre Stenvallin ja työvaliokunnan sihteerin Markku Pohjolan kanssa kello 17. Kuultuaan tilannekuvaukseni Yläng aloitti varauksella, että hän tarvitsisi tietenkin enemmän aikaa syventyäkseen kysymykseen kunnolla, mutta oli sen jälkeen kiitettävän selkokielinen. "Tiedätte hyvin, miten tällaiset tilanteet yleensä kehittyvät. Voitte tietenkin ajanpuutteeseen viitaten kieltäytyä suurimman osan rekisteröinnistä, mutta se johtaisi melko varmasti oikeudenkäynteihin. Niiden tuottama julkisuus olisi varmaankin kielteistä, ja se vaikuttaisi mahdollisesti myös pankin kansainväliseen jälleenrahoitukseen. Jos päätyisimme oikeusprosessiin, Kourin osakkeiden arvo ennemminkin nousisi kuin laskisi… ja lopulta te kuitenkin ostaisitte ne." Ylängön suositus oli selvä: "Kokemukseni mukaan on parempi neuvotella ennen kuin tilanne on riistäytynyt käsistä."

Jos tässä vaiheessa olisimme tienneet KOP:n olleen nurkkausoperaation takana, johtopäätöksemme olisi luultavasti ollut toinen. Tiedon vuodettua mediaan KOP olisi todennäköisesti joutunut

kovan kritiikin kohteeksi, johon varmasti olisi liittynyt myös valvontaviranomaiset, keskuspankki, jopa maan hallitus. Julkisuuden ja viranomaisten paine olisi suurella todennäköisyydellä johtanut tilanteen purkautumiseen ja KOP:n johdon vaihtumiseen. Jälkikäteen arvioituna osakkeet olisi siksi ehkä pitänyt jättää Kourille. Mutta tuolloin olisimme myös ottaneet riskin siitä, että ne olisi myyty toiselle pankille tai vakuutusyhtiölle kuten SEB:lle, Pohjolalle tai Sammolle kauaskantoisin seurauksin.

Yöllistä hevoskauppaa

Yhdyspankin johtokunnan työvaliokunta kokoontui uudestaan kello 19.00. Ahti halusi alleviivata kokouksen merkitystä pitämällä sen, toisin kuin tavallista, johtokunnan huoneessa. Puoli tuntia aiemmin Kuningas ja Kouri olivat jatkaneet neuvotteluaan Savoyn kabinetissa, meistä kolmesataa metriä lounaaseen. Työvaliokunnan kokous ei venynyt pitkäksi. Raportoin keskusteluni Olavi Ylängön kanssa ja totesin, että se ei ollut sisältänyt mitään varsinaista uutta. Sen jälkeen Ahti julisti sanan vapaaksi. Kaikki valiokunnan jäsenet kannattivat Kourin osakkeiden ostoa. Stenvall, Stadigh ja minä viittasimme Ylängön argumenttiin, jonka mukaan tilanteen kärjistyminen, julkisuus tai päätös antivaltuutusesityksen perumisesta todennäköisesti johtaisi osakkeen kallistumiseen. Erik kiinnitti tapansa mukaisesti myös huomiota pankin asemaan ja imagoon. Hän ei halunnut pankkia osalliseksi riitaan, joka kansainvälisesti tulkittaisiin *takeover*-taisteluksi.

Ainoa polemisoiva ääni oli Paavo Laitisen. Hän ihmetteli – jälkikäteen arvioiden osuvasti – mitä siitä seuraisi, jos jättäisimme osakkeet Kourille. Olivatko hänen rahoittajansa todella valmiita seisomaan hänen takanaan pitkäksikin venyvässä taistelussa? Se oli hyvä kysymys, mutta päätimme kuitenkin yksimielisesti olla ottamatta sitä riskiä. Mikäli pääsisimme etenemään Kuninkaan ja Kourin

Lontoossa hahmottelemaa vaihtokauppojen tietä, koko järjestelystä voisi tulla pankille taloudellisesti kohtuullinen. Nurkkauksen hinnan maksaisivat silloin ne Finanssilaitokseen osakkaiksi tulevat vakuutusyhtiöt, jotka eivät pääsisi myymään osakkeita, ja ne vastapuolen sijoittajat, joille jäisivät meidän vaihdossa antamamme osakkeet. Päätimme siksi tehdä vastatarjouksen Kourille.

Lontoon keskusteluissa Kouri oli maininnut Pohjolan, Rauma-Repolan ja Nokian esimerkkeinä vaihtokaupassa kyseeseen tulevista osakkeista. Kuningas oli lisännyt listalle Keskon ja Kymmenen. Vaihdon edellytyksiä oli maanantain kuluessa selvitelty puhelinkeskusteluissa Kourin ja Kuninkaan kesken. Annoin Henckalle luvan tunnustella vaihtokauppaa, mutta vedin Keskon pois listalta. Kun sitten annoin vastatarjouksemme, se perustui ajatukseen, että kaikki osakkeet arvostettaisiin 10 prosentin preemioon niiden pörssikurssiin nähden. Tarjouduimme siksi ostamaan 2,3 miljoonaa Sammon A-osaketta 539 markalla sekä 25,8 miljoonaa SYP:n A-osaketta 53,35 markalla osakkeelta. Vastaavasti me tai osoittamamme myyjä myisi 25 miljoonaa Rauma-Repolan osaketta 43,90 markalla, 500 000 Pohjolan A-osaketta 292 markalla, 2 miljoonaa Kymmenen osaketta 149 markalla ja 1,5 miljoonaa Nokian kantaosaketta 122 markalla osakkeelta.

Kaiken kaikkiaan olimme ostamassa osakkeita runsaalla 2,6 miljardilla ja myymässä 1,7 miljardilla markalla. Yhdyspankilla ei ollut kaikkia tarjoamiani osakkeita. Tulisin kaupassa tarvitsemaan Eläke-Varman ja Teollisuusvakuutuksen osakkeiden lisäksi myös SKOP:n Rauma-Repolat. Mitään sopimusta näistä osakkeista minulla ei ollut taskussani, mutta olin melko varma siitä, että nämä kaikki olisivat valmiita myymään niillä kurssitasoilla, joista nyt puhuttiin. Ja ellei näin ollut, voisimme kyllä hankkia osakkeet jostakin muualta. Yhteistyökeskustelumme huomioon ottaen pidin tärkeänä, että tarjoaisimme partnereillemme tilaisuuden olla kaupassa mukana myös myyntipuolella.

Keskustelu Savoyn kabinetissa muuttui yhä konkreettisemmaksi. Nyt ei enää puhuttu suomenruotsalaisten asemasta elinkeinoelä-

mässä, vaan vaikutti siltä, että Kouri halusi yön aikana päästä tulokseen. Henckan puhelut pitivät minut ja kollegani melko hyvin ajan tasalla. Kouri lisäsi runsaat kaksi miljoonaa SYP:n osaketta pottiin, jossa niitä oli siten 28 miljoonaa kappaletta. Minä vuorostani lisäsin siihen Pohjolan B-osakkeita, joita olimme ostaneet Pomin englantilaiseen tytäryhtiöön Pomi Securities Ltd:hen. Yhdeksän maissa olimme Henckan mielestä niin lähellä kauppaa, että olisi syytä varmistua SKOP:n halusta myydä Repola-osakkeensa. Soitin Jussi Riikosen kotinumeroon, ja kerroin olevani keskellä monimutkaista neuvottelua. Tarjosin hänelle 44 markka osakkeelta tai osallisuutta diilissä, jota olimme tekemässä, ja Jussi valitsi heti jälkimmäisen. Lupasin palata asiaan aamulla.

Usean puhelun ja 64 miljoonan markan laskuvirheen jälkeen Kouri oli valmis tekemään vastatarjouksen. Laskuvirhe oli ollut Henckan ja johtui hänen mukaansa siitä, että hänen käyttämäänsä Helsingfors Sparbankin mainoslahjalaskimeen ei mahtunut riittävästi numeroita. Todennäköisempää oli se, että laskin oli pieni ja Henckalla oli hyvin paksut sormet. Kouri halusi jättää Kymmenen osakkeet kaupan ulkopuolelle ja noteerasi Sampo-osakkeista 575, SYP:stä 56, Repolasta 46, Nokiasta 140, Pohjola A:sta 315 ja Pohjola B:stä 125 markkaa osakkeelta. Ero omaan tarjoukseemme ei ollut suuri nettomääräisesti, mutta syystä tai toisesta Pentti halusi hilata sekä ostettavien että myytävien osakkeiden hintoja ylöspäin. Mieleeni tuli kaksi selitystä: Rauma-Repolat olivat varmaankin menossa takaisin KOP:lle tai sen lähipiiriin, ja kruununjalokivestä oltiin valmiita maksamaan lähes mitä vain. Tai sitten kaupassa oli monta eri osapuolta ja Pentti itse kuului niihin, jotka olivat siinä vain myyjänä. Selitykset eivät olleet toisiaan pois sulkevia. Todennäköisesti kummassakin oli perää.

Minua ei kuitenkaan huvittanut maksaa Sammon ja SYP:n osakkeiden hintaan leivottua preemiota, jolla rahoitettaisiin SKOP:lle meneviä Repola-preemioita. Keskiyön tunteina neuvotteluissa keskityttiin siksi lähes yksinomaisesti miljoonien siirtämiseen Rauma-

Repolan osakkeista SYP:n ja Sammon osakkeisiin. Pentti joutui ilmeisesti tekemään kovasti töitä saadakseen kokoon uuden ehdotuksen partnereittensa kanssa. Minulle se oli helpompaa, koska omat partnerimme olivat nukkumassa kotonaan.

Keskiyön jälkeen Hencka ilmaantui pankkiin. Istahdimme työhuoneeseeni, ja kohta Markku Pohjola ja Ilona Ervasti-Vaintola liittyivät seuraamme. Pienen laskuharjoituksen jälkeen meillä oli koossa lopullinen tarjouksemme. Tarjouduimme ostamaan 28 miljoonaa SYP A-osaketta 56 markalla ja 2,3 miljoonaa Sampo A-osaketta 560 markalla osakkeelta. Vastaavasti tarjouduimme myymään 25 miljoonaa Rauma Repolaa 45 markalla, 1,5 miljoonaa Nokian kanta-osaketta 140 markalla, 500 000 Pohjola A:ta 315 markalla ja 400 000 Pohjola B:tä 125 markalla osakkeelta. Edellytimme, että kauppakirja allekirjoitettaisiin samana yönä, että myyjät sitoutuvat olemaan edustamatta myytyjä osakkeita yhtiökokouksessa seuraavana päivänä ja että toimitus tapahtuisi mahdollisimman pian, mieluiten jo seuraavana iltapäivänä. Koska SYP:n osinko irtoaisi heti yhtiökokouksen jälkeen, edellytimme niin ikään, että kaikki osakkeet toimitettaisiin osinkokuponkeineen.

Ennen lähtöään Henckalla oli vielä yksi kysymys: "Pentti tarvitsee asianajajan. Onko sinulla mitään sitä vastaan, että ehdotan Mäkistä? On parempi, että vastapuolella on hyvä lakimies, joka tietää, että hänen on vastaisuudessakin tultava toimeen kanssasi, kuin että hänellä on huono juristi, jota et koskaan enää tule tapaamaan." Annettuani suostumukseni Hencka herätti Jussi Mäkisen puhelinsoitolla ja sopi tapaamisesta Kourin vuokraamassa rivitaloasunnossa Kulosaaressa kello 1.30. Kuninkaan lähdettyä matkaan palasin kollegoitteni luo. He istuivat edelleen johtokunnan kokoushuoneessa rupatellen kahden kesken tai lukien lehtiä. Ilman sen pidempää keskustelua Markku Pohjola pöytäkirjasi tarjouksemme, ja tämän jälkeen säännöllisempään vuorokausirytmiin tottuneet kollegani lähtivät kotiin. Sovimme tapaavamme aamukahdeksalta.

Kuningas ja Mäkinen soittivat Kourin ovikelloa sovitusti kello 1.30. Mitään jatkoneuvotteluja ei tarvittu, Kouri hyväksyi heti tarjouksemme. Hencka ilmoitti siitä minulle puhelimitse ja pulahti sen jälkeen Kourin uima-altaaseen virkistäytyäkseen sillä aikaa, kun Kouri ja Mäkinen kävivät läpi kauppakirjaa. Kello kolmelta Hencka ja Mäkinen olivat taas pankissa, ja koska nyt oli selvää, etten yön aikana tulisi saamaan unta omassa sängyssäni, ehdotin Henckalle, että ajaisimme edestakaisin Lehtisaareen hakemaan minulle puhtaan vaatekerran. *Wall Street* -elokuvan stereotypian tapaan ajoimme sitten Jorvaksentietä kattoluukku auki kylmässä kevättalven aamuyössä. Kerättyäni seuraavan päivän vaatteeni kokoon Hencka ehdotti, että ottaisimme myös pullon samppanjaa mukaamme. Hieman yli kello neljältä olimme taas pankissa, missä Mäkinen ja Ilona Ervasti-Vaintola työstivät edelleen kauppakirjoja. Pääosan ajasta Mäkinen oli ollut puhelimessa Kourin kanssa, Ilona kertoi.

Kello 5.20 kaikki oli valmista. Pentti oli hyväksynyt kauppakirjat puhelimitse. Markku Pohjola ja minä allekirjoitimme ne Yhdyspankin puolesta, minkä jälkeen Kuningas ja Mäkinen palasivat Kulosaareen saadakseen niihin Kourin allekirjoituksen. Ilona ja sihteerit saivat lähteä koteihinsa, ja koska omassa työhuoneessani ei ollut pitkää ja leveää sohvaa, vetäydyin Paavo Laitisen huoneeseen saadakseni hetken unta. Uni jäi lyhyeksi, koska Kouri oli allekirjoittanut paperit heti, ja pari minuuttia aamukuuden jälkeen Kuningas avasi työhuoneessani samppanjapullon ja tarjosi lasilliset Markku Pohjolalle, Jussi Mäkiselle ja minulle.

Kauppa oli tehty. SYP:iin kohdistunut uhka oli torjuttu, ja määräysvallassamme oli nyt maan suurin vakuutusryhmittymä. Yön aikana olimme ostaneet osakkeita 2 856 miljoonalla markalla ja myyneet niitä 1 550 miljoonalla. Kauppa oli omaa luokkaansa Suomen pääomamarkkinoiden historiassa. Pankki oli tehnyt mukiinmenevän tilin tiukassa paikassa. Pörssikursseilla mitattuna olimme vaatimattomat 7 miljoonaa voitolla. Sen verran vähemmän preemiota

maksoimme SYP- ja Sampo-osakkeista kuin saimme preemioina myymistämme Repolan, Nokian ja Pohjolan osakkeista. Markku Pohjola lähti kotiinsa vaihtamaan vaatteita; Kuningas, Mäkinen ja minä kävelimme Kauppatorille kahville ja lihapiirakalle. Runsaat kolme vuotta myöhemmin ostimme Nokian osakkeet KOP:ltä takaisin 25 prosenttia alempaan kurssiin.

Pentti Kourin hetki

Pikaisen suihkun ja vaatteidenvaihdon jälkeen ilmaannuin työvaliokunnan kokoukseen viisi minuuttia myöhässä. Kerroin lyhyesti loppuyön tapahtumista, ja kertasin kauppojen ehdot, minkä jälkeen aloimme laatimaan luetteloa henkilöistä, joille piti soittaa ennen kaupan julkistamista vuorokauden kuluttua. Uusi arvopaperimarkkinalaki tulisi voimaan vasta kesällä, mutta vanhojen pörssieettisten sääntöjen tiukka tulkinta olisi todennäköisesti edellyttänyt kaupan välitöntä julkistamista. Se olisi kuitenkin mielestämme luonut turhia jännitteitä yhtiökokoukseen. Tulkintamme oli siksi, että kauppaa ei vielä ollut lopullisesti tehty, koska emme tienneet, keitä lopulliset ostajat eli Finanssilaitoksen osakkeenomistajat olisivat. Tulkinta oli täysin järkeenkäypä eikä se myöhemminkään saanut osakseen kritiikkiä.

Ikävä kyllä pankin hallintoneuvoston puheenjohtaja, ylipormestari Raimo Ilaskivi onnistui astumaan miinaan pyrkiessään etäännyttämään itseään kasinotaloudesta. Pestäkseen kätensä Kouri-kaupoista hän vastasi Taito Tuunasen julkiseen kritiikkiin toteamalla tulleensa valituksi SYP:n hallintoneuvoston puheenjohtajaksi 14. maaliskuuta, "jolloin kaupat jo oli tehty". Se oli ehkä asiallisesti totta, mutta muodollisesti ei niin ollut, mikä oli myös syy siihen, että Ahti Hirvonen oli tuona iltana puheessaan hallintoneuvostolle valinnut sanansa hyvin tarkasti ja puhunut "suurista ratkaisuista, jotka ovat loppusuoralla". Tuunanen ei jättänyt tilaisuutta

käyttämättä ja muistutti Ilaskiveä julkisesti siitä, että mikäli hän oli oikeassa, pankki oli rikkonut tiedonantovelvollisuutensa.

Aamulla kello 9 maissa ryhdyimme soittamaan listan henkilöille. Ahti oli tapansa mukaisesti innostunut saadessaan soittaa tasavallan presidentille. Koiviston lisäksi hän soitti Rolf Kullbergille ja pankkitarkastuksen johtajalle Jorma Arangolle. Minun tehtäväkseni tuli soittaa kaikille vakuutusjohtajille kertoakseni, että kauppa on tehty ja että Finanssilaitos-suunnitelma siirtyisi nyt toteuttamisvaiheeseen. Sampo lupasi harkita tulevansa mukaan Finanssilaitoksen omistajaksi ja vahvisti viisi tuntia myöhemmin osakemerkintänsä pankin yhtiökokouksessa. Kaupan väliaikaista rahoitusta varten järjestimme Finanssilaitokselle kolmen miljardin markan yritystodistusohjelman. Soitin myös Mika Tiivolalle, joka oli edelleen sitä mieltä, että Kymmenen tulisi olla mukana, sekä Casimir Ehrnroothille, joka ei nähnyt mukaantulolle edellytyksiä ellei Wärtsilänkin olisi mukana.

Yhtiökokous sujui yllätyksittä. Toimittajat parveilivat Peter Fryckmanin ympärillä, joka oli tullut paikalle syystä tai toisesta. Ainoa hivenen ongelmallinen mediatilanne syntyi Paavo Laitisen haukottelun seurauksena. Hän nimittäin selitteli sitä toimittajalle kertomalla olleensa töissä puoli kahteen. Toimittaja riensi heti minun luokseni kysyäkseen, mitä oli meneillään. Vaikka kyse oli Paavosta, joka ei varmaan opiskeluvuosiensa jälkeen kertaakaan ollut työskennellyt yömyöhään ilman grogilasia kädessään, kokousvalmistelujen vaativuudelle perustuva selitykseni meni täydestä. En itsekään ollut pirteimmilläni ja illallispöydässä, jossa minut oli sijoitettu Pentti Talosen viereen, nukahdin hetkeksi. Minulta ei kuitenkaan jäänyt huomaamatta, että KOP ei ollut informoinut Talosta edellisyön tapahtumista.

Tiedotusvälineiden reaktiot olivat pääosin negatiiviset. Kauppa nähtiin jälleen yhtenä menestyksellisenä nurkkausoperaationa, ja arviot Kourin voitoista vaihtelivat parinsadan ja viidensadan miljoonan välillä. Myös Yhdyspankkiin kohdistuva kritiikki oli kovaa.

Pankki oli antanut periksi kiristäjille, tehnyt Kourista uskomattoman varakkaan ja "pakottanut" vakuutusyhtiöt maksamaan laskun epäonnistumisestaan. Politiikan ja ay-liikkeen puolella Kouri-kauppoja pidettiin rahoitusmarkkinoiden säätelyn purkamisen pelottavana seurauksena. TEL-puolella Eläke-Sammon Risto Kausto ja Ilmarisen Juhani Salminen käynnistivät mediakampanjaansa Eläke-Sammon ja Eläke-Varman fuusiota vastaan. Kohta myös Pentti Kouri liittyi kuoroon. Hänen mediakampanjansa alkoi suurella haastattelulla *Helsingin Sanomissa* ja tuotti sitten tusinan verran haastatteluja muissa lehdissä sekä pari näkyvämpää televisioesiintymistä. Se käänsi mediailmaston lopullisesti häntä itseään, kauppoja ja niitä seuranneita järjestelyjä vastaan. Kukaan ei vielä kysynyt KOP:n roolin perään.

Teknisesti Kouri-kauppojen selvittely vei yli vuoden. Se johtui kauppakirjan määräyksestä, jonka mukaan osakkeet toimitetaan vuoden 1988 osinkolipuilla varustettuina. Kummallekaan osapuolelle ei sopimusta tehtäessä tullut mieleen, että SYP-osakkeiden joukossa oli todennäköisesti vuoden 1988 osakeannista peräisin olevia osakkeita, joissa tuota kuponkia ei ollut. Saatuamme osakkeet käsiimme huomasimme kuponkien puuttumisen ja päätin reklamoida toimituksen ja jättää viimeiset 30 miljoonaa kauppasummasta maksamatta. Tarkempi selvitys tuotti tuloksen, että riita koski 8 miljoonan markan suuruisia puuttuvia osinkoja. Kaksi viikkoa reklamaation jälkeen Jussi Mäkinen kävi luonani yrittääkseen löytää ratkaisun kiistaan. Hänen mielestään ostajan olisi tullut tietää, että joukossa oli "uusia" osakkeita. Vastasin toteamalla, että myyjän ei ainoastaan olisi pitänyt tietää, vaan hänen tuli oikeasti tietää, mitä hänellä oli kaupan. Ehdotin kompromissia, jossa luopuisimme Sammon puuttuvista osingoista, mutta jossa meille maksettaisiin SYP:n puuttuvat osingot. Mäkinen piti sitä rakentavana ja lupasi palata asiaan.

Suuren päämiesjoukkonsa vuoksi Mäkinen ei onnistunut kuitenkaan saavuttamaan yhteisymmärrystä, ja jätimme asian siksi

välimiesoikeuden ratkaistavaksi. Vastineessamme vaadimme virheellisen kaupan peruuttamista, mikä olisi maksanut myyjille useita satoja miljoonia. Myös Kouri vaati kaupan peruutusta ja sitä, että pankki korvaisi hänelle hänen taloudelliset menetyksensä. Lehdistön saatua huhtikuussa 1990 vihiä välimiesmenettelystä Juhani Lipsanen tuli luokseni kompromissia ehdottaakseen. Uudistin vuoden takaisen tarjoukseni, joka tuli hyväksytyksi. Heinäkuussa Kourin konsortio maksoi meille 6,3 miljoonaa markkaa.

Jälkipeli

Kesti yli vuoden, ennen kuin media alkoi kiinnostua KOP:n roolista kaupoissa. Tutkiva journalisti Harri Saukkomaa pääsi kuitenkin jäljille ja raportoi tutkimustyötään *Suomen Kuvalehden* artikkeleissa sekä lopulta kirjassaan *Kuka tarvitsi Pentti Kouria?* (1991) Niissä hänen etusormensa osoitti Jaakko Lassilaa ja Pentti Kourille jäi lähinnä bulvaanin rooli. Saukkomaa voitti raportoinnillaan vuoden 1991 *Suomen Kuvalehden* journalistipalkinnon. Hänen tärkein lähteensä oli Pentti Kourin nuorempi veli ja asiainhoitaja Pekka. Tapasin Pekan vuonna 1991 pariinkin otteeseen hänen aloitteestaan, ja sain kuulla tarinan Kourien "sodasta" Kansallispankkia ja Jaakko Lassilaa vastaan. KOP oli Postipankin kanssa alkanut periä alkuperäisten voitonjakosopimusten hengen vastaisesti takaisin mittavia saataviaan Pentiltä ja hänen yhtiöiltään. Pekan vastaveto oli vuotaa lehdistölle tietoja KOP:n osallisuudesta pieninä annoksina. Tulos oli tyrmäysvoitto, mutta se ei kuitenkaan pelastanut hänen veljensä yhtiöitä taloudelliselta tuholta, kun niiden arvopaperisalkut jouduttiin realisoimaan jyrkästi laskeviin kursseihin.

Pentin taloudellinen hyöty Kouri-kaupoista jäi alun perinkin julkisuudessa esiintyneitä arvioita pienemmäksi. Hänen voitonjakosopimuksensa KOP:n ja Postipankin kanssa rakentuivat periaatteelle, että sijoitusten tuotto jaettiin korkokulujen vähentämisen

jälkeen tasan osapuolten kesken. Emme tiedä täsmälleen, kuinka monta SYP:n osaketta Pentti itse omisti. Tiedämme kuitenkin, että kaikkiaan 28 miljoonasta SYP:n osakkeesta KOP omisti Aarnioiden kanssa ainakin Fryckmanin 12 miljoonaa. Kauppaan loppuvaiheessa lisätyt 2,2 miljoonaa osaketta eivät todennäköisesti nekään olleet Pentin omistuksessa, ja jäljellä olevista 13,8 miljoonasta osakkeesta osa kuului Hannes Kulvikille. Pentti itse hyötyi toisin sanoen 10–12 miljoonan SYP:n osakkeen myynnistä.

Keskimääräinen hankintahinta noille osakkeille lienee ollut runsaat 40 markkaa osakkeelta. Kun ne myytiin 56 markalla osakkeelta, voittoa syntyi vajaat 15 markkaa osakkeelta, josta on vähennettävä korkokustannuksina markka tai kaksi. Pentin voitto SYP-kaupoista oli toisin sanoen puolet 130–150 miljoonasta markasta, eli 65–75 miljoonaa markkaa. Sampo-osakkeissa voitto on helpommin laskettavissa, koska osto- ja myyntihinnat ovat täsmällisesti tiedossa eikä korkokuluja juurikaan ollut lyhyen pitoajan vuoksi. Voittoa tuli 59 markkaa osakkeelta kertaa 2,3 miljoona osaketta, eli 135 miljoonaa, josta korkojen jälkeen ja olettaen, että ne rahoitettiin samanlaisella voitonjakosopimuksella, Pentille kuului 65 miljoonaa. Yhteensä hänen hyötynsä Kouri-kaupoista oli siis 130–140 miljoonaa markkaa, eli runsaat 20 miljoonaa euroa. Mikäli hän joutui ottamaan vastaan kaupoissa vaihdossa saatuja osakkeita, voitto jäi tosiasiallisesti tätä pienemmäksi.

Melko pian Kouri-kauppojen jälkeen Pentti vetäytyi Suomesta Yhdysvaltoihin. Jouduttuaan myymään Greenwichin talonsa hän asettui New Yorkiin, jossa hän hankki itselleen loft-asunnon taiteilijoiden suosimasta Etelä-Manhattanin Sohosta, Greene Streetiltä. Hän nautti kanssakäymisestä taidepiireissä ja kasvatti edelleen kokoelmiaan, joista merkittävä osa oli pantattuna Postipankille hänen velkojensa vakuudeksi. Nämä teokset päätyivät 1990-luvun loppupuolella Kiasman kokoelmien rungoksi. Lontoossa hänet valittiin arvostetun Tate Modern -gallerian kansainväliseen edustustoon.

Pentti ymmärsi myös hyvin varhaisessa vaiheessa, että digitalisaatio tulisi mullistamaan maailman ja sijoitti kouralliseen *startup*-yhtiöitä. Sijoitukset eivät kuitenkaan tuoneet toivottua taloudellista tulosta. Erottuaan vuonna 1995 vaimostaan Ellystä hän jakoi aikansa New Yorkin ja Lontoon välillä pistäytyen silloin tällöin myös Helsingissä. Newyorkilaisen vetoomustuomioistuimen ratkaistua helmikuussa 2004 Kourien välisen Sohon loftia koskevan omistusriidan Pentin eduksi hän pääsi lopulta Sampo Pankin kanssa sopimukseen vanhoista veloistaan. Sairastuttuaan kolme vuotta myöhemmin hän menehtyi Los Angelesissa vuoden 2009 alussa vain 59 vuoden ikäisenä.

Hannes Kulvik kuului hänkin kauppojen taloudellisiin voittajiin, mutta sai osakseen paljon kielteistä julkisuutta lehdistön löydettyä viitteitä siitä, että hän oli ohjannut voittojaan kyseenalaisin keinoin ulkomaisiin yhtiöihin Suomen verottajan ulottumattomiin. Hän muutti vuonna 1991 asumaan Geneveen. Suomen verottaja peri häneltä yli 250 miljoonan markan jälkiveroja prosessissa, jota jatkui kahdeksan vuotta. 1998 korkein hallinto-oikeus hylkäsi kuitenkin kaikki verottajan vaatimukset. Kulvik johtaa edelleen Sveitsistä käsin Sifter-rahastoyhtiönsä toimintaa.

KOP:ssa alkoi syyllisten etsintä pankin roolin tultua julki. Jaakko Lassila joutui ilmoittamaan erostaan 10. lokakuuta 1991, ja hänen seuraajakseen nimitettiin Outokummun vuorineuvos Pertti Voutilainen, joka varmaankin katui päätöstään joka ikinen päivä eläköitymiseensä saakka. Voutilaisen organisaatiouudistuksessa ei enää löytynyt johtokuntapaikkaa Peter Fagernäsille ja Matti Korhoselle. Korhonen oli aikoinaan löytänyt Peter Fryckmanin ja Fagernäs oli, yhdessä Kourin ja Kulvikin kanssa, vastannut Kouri-kauppojen käytännön toteutuksesta. Pääjuristi Pentti Rissanen, joka oli laatinut laittomat voitonjakosopimukset, pysyi riveissä hiukan pidempään, mutta erotettiin johtokunnasta 25. tammikuuta 1995 ja pankista kaksi viikkoa myöhemmin.

Kouri-kauppojen taustahahmoista vahingoittumattomana säilyi vain Jukka Härmälä, joka oli vuotta ennen "pitkien puukkojen

yötä" siirtynyt Enso-Gutzeitin toimitusjohtajaksi. Kun keväällä 1990 hiihdimme yhdessä Courchevelissa, hän oli jo omaksunut uuden roolinsa. Hiihtohississä, jossa olimme kahden, hän halusi minun tietävän, että "teollisuudessa" ei katsottu hyvällä tapaa, jolla "te Yhdyspankissa olette lähettäneet Kouri-kauppojen laskun Teollisuusvakuutukselle". Totta oli, että Teollisuusvakuutuksesta oli tullut kaupoissa nettomaksaja, mutta huomioon ottaen C.-O. Homénin innostuksen Sammon valtaukseen ja Jukan roolin kauppojen syntyhistoriassa, pidin hänen kommenttiaan huonosti harkittuna ja jätin sen omaan arvoonsa.

Finanssitavaratalosta ei tällä erää tullut mitään. Johdin kolme vuotta puhetta Finanssilaitoksen hallituksessa, mutta riitaisat vakuutusmiehet ja taivaanrannassa häämöttävä pankkikriisi tekivät etenemisen vaikeaksi ja lopulta mahdottomaksi. Laskevat osakekurssit määrittivät tahdin. Eläke-Varma tosin lopulta nielaisi Eläke-Sammon, mutta siihen kului yhdeksän vuotta. Yhdyspankki luopui projektin vetovastuusta vuonna 1993, kun Teollisuusvakuutus fuusioitiin Sampoon ja sen suurista vakuutuksenottajista tuli osakkeenomistajia. Teollisuusmiehet olivat ottaneet ohjat kummassakin suurpankissa, ja vakuutusfuusion myötä he ottivat vallan myös Sammossa. Jukka Härmälä valittiin Sammon hallituksen johtoon ja hän palkkasi yhtiön johtoon Uolevi Raaden oikean käden, Nesteen varatoimitusjohtajan Jouko Leskisen.

Ajatus pankki- ja vakuutustoiminnan yhdistämisestä jäi kuitenkin eloon. Lokakuussa 1999 julkistettiin Leonian, entisen Postipankin, fuusio Sampoon. Tarkoitus oli saada mukaan myös Pohjola. Se ei kuitenkaan onnistunut, ja Pohjola lähestyi kahdessa vaiheessa OP-ryhmää joutuen lopulta vuonna 2005 sen nielemäksi. Kun tammikuussa 2001 aloitin itse Sampo-Leonian johdossa, ensimmäisiä toimenpiteitäni oli luopua kaksiosaisesta nimestä. Fuusiosta ei nimittäin toiminnallisesti ollut tullut mitään. Sampokuoressa elämäänsä jatkoivat entiset Teollisuusvakuutus, Sampo, Henki-Sampo ja Postipankki. Niiden integraatiosta syntyi vuosina

2001–2003 moderni Sampo-konserni ja yritysoston jälkeen myös Pohjoismaiden suurin vakuutusyhtiö If. Vuonna 2007 Sampo myi pankkitoimintansa ja sijoitti kaupasta saadut varat KOP:n, SYP:n ja Nordbankenin fuusioista syntyneeseen Nordeaan, joka vuonna 2018 palasi suomalaiseksi yhtiöksi.

12

SUURI SUOMALAINEN KONKURSSI

Keväällä 1986, kolme vuotta ennen Kouri-kauppoja, olin edellisvuoden menestysten jälkimainingeissa alkanut etsiä sijoitusjohtaja Kari Rankin kanssa pankille uusia sijoituskohteita. Nousevien kurssien huuma oli tarttunut niin meihin kuin esimieheemme Mika Tiivolaan. Olimme tosin jo alkaneet ostaa Tampellaa, mutta sen, Nokian, Kymmenen ja Tamron rinnalle kaivattiin uutta ideaa, joka olisi tuottoisa ja laajentaisi samalla pankin valtapiiriä. Emme halunneet, eikä meillä ollut tarvetta, ottaa samanlaisia riskejä kuin SKOP otti, ja siksi panosten piti ainakin ensi alkuun olla kohtuullisia ja sijoituskohteen kuulua SYP:n perinteiseen asiakaspiiriin.

Wärtsilä näytti ihanteelliselta kandidaatilta. Näkyvä tasesubstanssi oli kolminkertainen pörssiarvoon nähden ja P/E-luku alle viiden. Lisäksi yhtiön suuri kiinteistövarallisuus oli taseessa arvostettu selvästi sen markkina-arvoa alhaisemmaksi. Vaikka Wärtsilä oli tarkka muodollisesta riippumattomuudestaan eikä pankilla perinteisesti ollut siinä merkittävää omistusta, ruotsinkielisine hallituspöytäkirjoineen se ei selvästikään ollut mikään koppilainen yhtiö. Idänkaupan tukemana Wärtsilän kannattavuus ja vakavaraisuus olivat olleet sen verran hyviä, että osakepääoman korotuksia ei ollut tarvittu, eikä pankkia muutenkaan nähty mieluisana omistajana. Pankkisuhteiden tullessa puheeksi Wärtsilässä kerrottiin yleensä tarinaa Neuvostoliiton ulkomaankauppaministeristä Nikolai Patolitševistä, joka taannoin oli tiedustellut yhtiön legendaariselta toimitusjohtajalta "Vikkelä-Ville"

Wahlforsilta pankkitakauksia. ”Ja minkä pankin ministeri toivoo minun takaavan?” oli ollut Wahlforsin vastaus.

Wärtsilän hallituksen puheenjohtaja Tankmar Horn oli aikansa suomalainen ikoni, vaikka hänessä oikeastaan oli hyvin vähän suomalaista. Hänen balttilaiset sukujuurensa, aristokraattiset piirteensä ja lähes kaksimetrinen olemuksensa erottuivat joukosta niin ulkoministeriön kokkareilla kuin Yhdyspankin hallintoneuvoston kokouksissakin. Kasvoillaan hänellä oli yleensä hieman ylimielinen ilme, joka iän myötä kehittyi ennemminkin lievästi sarkastiseksi hymyksi. Hänellä oli ensiluokkainen viinapää. Löytyi monta ulkoasiainneuvosta, jotka selittivät hänen menestystään Kekkosen Suomessa kyvyllä juoda whiskygrogeja määrän, joka olisi vienyt kolme nuorempaa lähetystösihteeriä kylpyhuoneeseen. Tankmar oli yhtä kotonaan kaikkein hienoimmissa salongeissa kuin juopuneiden, tarjoilijoita jahtaavien suomalaisten idänkauppiaiden seurassa.

Olin oppinut tuntemaan Tankmarin jo lapsuudenkodissani, jossa hän oli ajoittainen vieras. Hän ei ollut mikään omaperäinen ajattelija eikä oikeastaan suomalainen mallijohtajakaan. Hän oli Ritarikadun kasvatti ja korkean tason idänkauppias sormenpäitään myöten; ei mikään numeromies tai visionääri. Hänen vahvinta aluettaan olivat ihmiset, ihmissuhteet ja varsinkin valtasuhteet. Ministerititтelinsä nojalla hän isännöi lukemattomia laivatilausten allekirjoitus- ja luovutusseremonioita Helsingissä ja Moskovassa sekä mentoroi kahta sukupolvea Ehrnrootheja. Yhdeksännelle vuosikymmenelleen saakka hän oli arvostettu vieras suomenruotsalaisissa illallispöydissä. Ilman Wärtsilän nimen hänen viimeisinä työvuosinaan tahranneita taloudellisia vastoinkäymisiä hänen elämänsä olisi varmasti ollut erinomaisen onnellinen.

Wärtsilä Marine

Kevättalvella 1986 Wärtsilän I-osakkeen kurssi liikkui myyntipaineen alla 125 ja 150 markan välillä, mikä merkitsi sitä, että yhtiön markkina-arvo ei yltänyt edes miljardiin markkaan. Telakkateollisuuden ja samalla koko idänkaupan vaikeuksista huolestuneet sijoittajat eivät yksinkertaisesti halunneet koskea osakkeeseen. Päätimme Yhdyspankissa mennä vastavirtaan, ja aloitimme ostot 130 markan tasolla. Investoituamme 20 miljoonaa kurssi oli noussut jo 170 markkaan, jolloin pidimme tauon nähdäksemme, oliko markkinoilla muitakin ostajia. Tauon aikana Wärtsilä ja Valmet ilmoittivat suuresta kaupasta, jolla yhtiöiden telakat ja metsäteollisuuden koneita valmistavat yksiköt yhdistettäisiin kahteen uuteen yhtiöön, Wärtsilä Meriteollisuuteen ja Valmet Paperikoneisiin. Wärtsilä tulisi omistamaan 70 prosenttia Meriteollisuudesta ja 35 prosenttia Paperikoneista. Molemmat uudet yhtiöt oli tarkoitus viedä myöhemmin pörssiin.

Järjestely sai mediassa hyvän vastaanoton, ja valtio toi kortensa kekoon luopumalla 700 miljoonan verotuloista, jotka olisivat muutoin seuranneet kaupasta. Toimialaa paremmin tuntevat suhtautuivat järjestelyyn varauksellisemmin. Wärtsilän entinen toimialajohtaja Georg Ehrnrooth, joka oli siirtynyt Lohjan toimitusjohtajaksi, varoitti telakoiden edessä olevista haasteista ja oli sitä mieltä, että toimitusjohtaja Tor ”Pompe” Stolpe oli nyt lopullisesti menettänyt todellisuudentajunsa. Pörssi näytti olevan hänen kanssaan samaa mieltä. Wärtsilän kurssin laskiessa palasimme markkinoille ostajana ja saimme kasvatettua Yhdyspankin omistusosuutta nopeasti.

Wärtsilän johdossa osakeostojamme seurattiin huolestuneina. Tankmar puhui asiasta Mika Tiivolalle samalla, kun Pompe Stolpe ja varatoimitusjohtaja Klaus Grönbärj soittivat Ahti Hirvoselle ja minulle. Selitystämme puhtaasta finanssisijoituksesta ei pidetty uskottavana. Eräs syy oli todennäköisesti se, että

Mikalla oli vaikeuksia piilotella iloaan siitä, että pankin vaikutusvalta Wärtsilässä oli kasvussa ja että se harmitti yhtiön johtoa. Vastavetona Wärtsilä alkoi ostaa omia osakkeitaan vakuutusyhtiönsä Wärtsilä Ömsesidiga Försäkringsbolagin salkkuun. Kaksi kilpailevaa ostajaa saivat kurssin kunnon nousuun. Ostettuamme syksyllä 1988 suurehkon blokin Wärtsilää Pomille 370 markalla osakkeelta päätimme lopettaa. Pankki ja sen lähiyhtiöt omistivat nyt Wärtsilästä yli 15 prosenttia, mutta hyvin harva tiesi tästä, koska emme rekisteröineet kuin pienen osan omistuksistamme.

Wärtsilän kevään 1989 yhtiökokouksessa Ahti Hirvonen valittiin hallitukseen. Hänen tieltään sai väistyä Johnny von Fieandt, Yhdyspankin ja Suomen Pankin entisen pääjohtajan Rainer von Fieandtin poika, joka vaatimattomasta panoksestaan huolimatta ei alkuunkaan ymmärtänyt, miksi häntä pyydettiin olemaan asettumatta ehdolle. Kohta yhtiökokouksen jälkeen Tankmar Horn ja vastanimitetty konsernijohtaja Pekka Laine kävivät Ahdin puheilla pyytämässä häntä varapuheenjohtajaksi. Ahti oli imarreltu ja otti tehtävän vastaan ihmettelemättä sen enempää, mitä Wärtsilän pääkonttorissa John Stenbergin rannassa oikein oli tapahtunut.

Hänen ilonsa jäi lyhyeksi. Kolme viikkoa myöhemmin Horn ja Laine pyysivät uutta audienssia kertoakseen telakkateollisuuden ongelmista. Ahti ei yleensä ollut hyvä lukemaan rivien välistä, mutta hänkin ymmärsi, että jotakin oli vakavasti pielessä. Herrojen lähdettyä tiehensä hän pyysi minut luokseen neuvoa kysyäkseen. Ottaen huomioon, että en ollut ollut tapaamisessa läsnä eikä minulla ollut Wärtsilän tulosraportteja käytettävissäni, en tiennyt mitä suositella. Olimme jo lopettaneet osakkeiden oston, joten ainoa mitä tässä vaiheessa pystyimme tekemään, oli katsoa luottojemme perään entistä tarkemmin.

Elokuun sopimus

Kesäkuun alussa Wärtsilän hallitus kokoontui käsittelemään tytäryhtiöiden tilinpäätöksiä. Niiden mukaan Wärtsilä Marinen tilanne oli huono, mutta hallinnassa. 13. heinäkuuta Pekka Laineen seuraajaksi Wärtsilä Marinen johtoon nimitetty Ingvar Ingvesgård pyysi kuitenkin kiireesti päästä käymään luonani kertoakseen, että yhtiön maksuvalmius oli huono ja että rahaa tarvittaisiin lisää jo kuukauden lopulla. Kyse oli hänen mukaansa likviditeettikriisistä, jonka ratkettua yhtiö pystyisi kyllä jatkamaan toimintaansa. Huolestuttavinta oli, että Ingvesgård kertoi syyn näkymien yllättävään heikentymiseen olevan sen, että konsernijohto aiemmin oli kieltänyt häntä kertomasta pankille Marinen taloudellisista vaikeuksista.

Ingvesgårdin lähdettyä soitin Klaus Grönbärjille vaatiakseni emoyhtiöltä lisävakuuksia. Klasun kanta ei jäänyt mitenkään epäselväksi. Uudet emoyhtiötakaukset eivät tulisi kyseeseen. Runsasta vuotta aiemmin tehdyssä rahoitussopimuksessa pankki oli kuitenkin varannut itselleen oikeuden vaatia yrityskiinnityksiä 300 miljoonan markan edestä. Kun vakavaan äänensävyyn selitin Grönbärjille, että hän ei jättänyt minulle muuta mahdollisuutta kuin hakea noita kiinnityksiä, hän ei ollut vähääkään yllättynyt: "Teillä on varmasti jo pikalähetti matkalla maistraattiin." Pankissa kukaan ei ollut pitänyt suuren pörssiyhtiön tytäryhtiön konkurssia mahdollisena, joten pikalähettiä ei ollut vielä lähetetty matkaan. Laskettuani luurin alas pyysin pankinjohtaja Leif Söderströmin puheilleni ja käskin hänen viipymättä hakemaan kiinnitykset.

Tilanne ei parantunut heinäkuun aikana, ja elokuun alussa konkurssi näytti entistä todennäköisemmältä. Lomalta palattuani pyysin pankinjohtaja Mikael Währniltä selostuksen tilanteesta. Hänen sanomansa oli melko lohduton: Kasvattaakseen liiketoimintansa volyymiä Wärtsilä Marinen johto oli myynyt laivoja täysin epärealistisilla kustannusoletuksilla ja hintatasoilla. Pankin analyytikot olivat varmoja siitä, että tilauskannan tappiot olivat osakepääomaa

suurempia, eli yhtiö oli vararikossa. Pahimmillaan tappioita olisi tulossa yli kahden miljardin edestä, mikä voisi merkitä pankille jopa 600 miljoonan luottotappioita. Währnin mukaan valtiolla oli Vientitakuulaitoksen kautta vielä suurempi tappioriski, joka nousi pahimmillaan jopa puoleentoista miljardiin.

Aloimme kauppa- ja teollisuusministeriön edustajien kanssa työstää suunnitelmaa, jolla konkurssi vältettäisiin. Tavoitteena oli konkurssin uhalla kiristää tilaajilta myönnytyksiä. Lupaamalla Wärtsilä Marinelle tukensa ja varmistuen pankkien likviditeettituesta valtio voittaisi aikaa neuvotteluille tärkeimpien tilaajien Siljan ja Carnival Cruise Linen kanssa. Samalla halusimme tietenkin myös pakottaa emoyhtiöt Wärtsilän ja Valmetin ottamaan yhtiönsä veloista suuremman vastuun. Sovin Kurre Stenvallin kanssa, että osana suunnitelmaa voisimme ottaa pankille 150 miljoonan luottotappioriskin.

Sopimuksen perusajatuksena oli turvata Wärtsilä Marinen toiminta kahden vuoden ajaksi ja saada siten valtaosa tilauskannasta valmiiksi. Pankki sitoutuisi auttamaan Wärtsilää vähentämään Marine-omistustaan alle 20 prosenttiin, jolloin tappioita ei enää tarvitsisi lukea konsernitilinpäätökseen. Konkurssin varalta sovimme, että 700 miljoonaan saakka tappiot jaettaisiin niin, että valtio vastaisi puolesta, pankit ja omistajayhtiöt neljännesosasta kumpikin. Mikäli tappioita tulisi enemmän, ne jäisivät kokonaisuudessaan valtion ja omistajien vastuulle.

Parin neuvotteluntäyteisen päivän jälkeen sopimusluonnos oli valmiina. Nyt piti vain saada kaikki osapuolet sopimukseen mukaan. Wärtsilän kanssa alku ei ollut lupaava, kun sekä Tankmar että Klasu Grönbärj kieltäytyivät hallituksensa päätöksiin viitaten kategorisesti keskustelemasta emoyhtiön vastuiden lisäämisestä. Koska toimitusjohtaja Pekka Laine oli matkoilla, päätin tarttua Klasu Grönbärjiä sarvista pyytämällä hänet välittömästi pankkiin. Koska oli vielä kesä, 7. elokuuta, hän oli kesähuvilallaan Lohjalla ja ehtisi kaupunkiin vasta lounaaksi. Voittaakseni aikaa lähetin pankin kuljettajan viemään hänet Unitas-opistolle Vuosaareen minua odottamaan. Matkalla takaisin kaupunkiin sain hänet ymmärtämään, että ratkaisu ilman emo-Wärtsilän mukanaoloa on mahdoton. Hieman tylysti sanoin myös, että pankissa häntä pidetään vastuussa siitä, että myös Wärtsilän muu johto ja varsinkin Tankmar saadaan ymmärtämään tämä.

Seuraavana ongelmana oli saada valtio ottamaan vastuu yli 700 miljoonan tappioista. Koska ministeriön kansliapäällikkö – isäni – ei tietenkään voinut neuvottella kanssani, kävin nämä neuvottelut tuolloisen budjettipäällikön Raimo Sailaksen ja Valtiontakuulaitoksen vastanimitetyn toimitusjohtajan Ilkka Niemen kanssa. He tulivat työhuoneeseeni 9. elokuuta kello 10.30. Tein kaikkeni saadakseni heidät hyväksymään häntävastuun, mutta kohtasin massiivista vastarintaa. Hetken keskusteltuamme pääsimme kuitenkin yhteisymmärrykseen mallista, jossa valtio ottaisi kaksi kolmasosaa ja omistajat yhden kolmasosan viimeisestä vastuusta. Lupasin pakottaa Wärtsilän mukaan ratkaisuun, jos he puolestaan saisivat siihen Valmetin. Kokous oli kestänyt alle neljäkymmentä minuuttia, mutta käytännössä sopimus oli saanut lopullisen muotonsa.

Tuntia aiemmin olin Christer Ekmanin ja Mikael Währnin kanssa tavannut Matti Niemen, Ilpo Santalan seuraajan Postipankin toimitusjohtajana. Tapaamisen tarkoituksena oli sopia pääpankkien keskinäisestä vastuunjaosta. Kerroin Niemelle, että SYP laski voivansa hävitä 200 miljoonaa, mikäli sopimusta ei saataisi kokoon. Tämä oli hieman vähemmän kuin mitä todellisuudessa pelkäsimme. Niemi vastasi kertomalla, että Postipankin tappioriski oli sata miljoonaa. Se varmaankin oli realistisempi arvio. Kerroin luvanneeni Sailakselle, että SYP voisi ottaa kantaakseen 15 prosenttia 700 miljoonan kokonaisvastuusta, mutta "kun en nyt halua riidellä pikkuasioista" ehdotin, että Yhdyspankki ottaisi 16 prosenttiyksikköä pankkien yhteisestä 25 prosentin vastuusta, jolloin Postipankille siis jäisi 9 prosenttia. Niemi mietti hetken ja sanoi sitten, että hänen mielestään kaksi kolmannesta ja kolmannes vastai-

si paremmin todellisia riskejämme. Ero ei ollut suuren suuri. Olin pitkän hetken hiljaa ja juuri, kun olin hyväksymässä hänen ehdotuksensa, hän hyväksyikin minun. Yhdyspankin kokonaisvastuuksi tuli siten 16 prosenttia 700 miljoonasta eli 112 miljoonaa – selvästi vähemmän kuin mihin olimme varautuneet henkisesti.

Ennen lounasta ehdin vielä pistäytyä Ahti Hirvosen luona ehdottamassa, että kutsuisimme Wärtsilän johdon pankkiin. Ahti halusi asian mahdollisimman nopeasti kuntoon, joten soitin Pekka Laineelle ja sovin että hän tulisi Tankmarin ja Klasu Grönbärjin kanssa pankkiin kello 13.00. Se oli varmaankin Ahdin kannalta vähän liiankin pian, mutta hän näytti terästäytyneen ja olevan valmis ratkaisevaan kädenvääntöön saadakseen Tankmarin kantamaan vastuunsa Marinen tappioista. Ahti oli lukenut taustamuistion ja tiesi, mihin hänen oli saatava Wärtsilä sitoutumaan; hän oli jopa päättänyt uhata hallituksesta erolla, mikäli vaatimuksiimme ei suostuttaisi. Siirryimme odottamaan vieraitamme johtokunnan kerroksen marmorirapun ylätasanteelle.

Vieraiden jätettyä takkinsa alakerran vahtimestarille satuin vilkaisemaan vieressäni seisovaa Ahtia. Tankmarin noustessa rappuja ilma näytti jotenkin karkaavan hänestä. Ajatus ratkaisun sanelemisesta Tankmarille tuntui hänestä varmaan monumentaaliselta haasteelta, ja se lamautti hänet. Jotakin oli tehtävä ja nopeasti. Istahdettuamme tilintarkastushuoneen pöytään Tankmar otti onneksi aloitteen valittaen pankin joustamattomuutta. Hänen lopetettuaan vilkaisin uudelleen Ahtia varmistuakseni siitä, että hän ei aikonut sanoa mitään. Avasin sitten edessäni olevan kansion, ja aloin käydä läpi valtion kanssa saavuttamaamme yhteisymmärrystä. Marinen konkurssi oli vältettävissä vain, jos kaikki kantaisimme oman vastuumme, ja siksi Wärtsilän oli oltava sopimuksessa mukana, selitin Tankmarille. Yllätykseksi hän ei enää väittänyt vastaan, vaan siirsi puheenvuoron kollegoilleen. Klasu Grönbärjin saatua vastauksen pariin sopimuksen yksityiskohtia koskevaan kysymykseen huoneeseen laskeutui hetkeksi hiljaisuus. Silloin Ahti keräsi voimansa, katsoi Tankmaria ja

kysyi, oliko tämä valmis viemään asian Wärtsilän hallitukseen. Saatuamme Tankmarilta myönteisen vastauksen kokous päättyi.

Samana iltana kauppa- ja teollisuusministeri Ilkka Suominen oli Riitta-vaimoineen kutsunut Saaran ja minut buffet-illalliselle kotiinsa Ruoholahteen. Läsnä oli myös valtiovarainministeri Erkki Liikanen, joten sopimusluonnoksesta käytiin puhelinsoittojen lomassa kiivastakin keskustelua Suomisten keittiössä. Tuolloin ymmärsin, että Pekka Laine, kertomatta asiasta sen enempää esimiehelleen Tankmarille kuin meille pankissa, oli pitänyt salaa yhteyttä Suomiseen ja sitä kautta vuodattanut hänelle tietoja pankin ja työnantajansa neuvotteluasemista.

Kun Wärtsilä seuraavana päivänä luopui hakemasta korvauksia Valmetilta ja valtio teki pari muuta pientä myönnytystä, jotka lopulta veivät sopimuksen satamaan, Laine julisti julkisuudessa Suomisen ja itsensä sen arkkitehdeiksi. Hänen röyhkeytensä teki minuun vaikutuksen. Sopimuksella oli monta arkkitehtiä, mutta Suominen ja Laine eivät niihin kuuluneet. Vaikka Laine oli johtanut Marinea sen perustamisesta lähtien ja hänen nimensä oli lähes jokaisessa tappiollisessa tilauksessa, hän ei näyttänyt aikovan ottaa pienintäkään vastuuta yhtiön ongelmista.

Selvitystila

Kun elokuun takuusopimus saatiin allekirjoitetuksi, rauha laskeutui hetkeksi Wärtsilä Marinen ylle. Pomi osti nimelliseen hintaan 29 prosenttia yhtiön osakkeista ja Wärtsilä myi lisäksi 22 prosenttia eläkesäätiölleen, jolloin se lakkasi olemasta konserniyhtiö. Yhtiölle valittiin myös uusi kahdeksanhenkinen hallitus, jossa puolet jäsenistä edustivat valtiovaltaa ja loput perustajayhtiöitä ja kahta pääpankkia. Ylimielisyyttä ja väärää velvollisuudentuntoa uhkuen isäni istutti itsensä sen puheenjohtajaksi. Se oli päätös, jota hän joutuisi pian katumaan.

Takuusopimus sai osakseen kovaakin julkista kritiikkiä. Valtion katsottiin rientäneen perustajayhtiöiden ja pankkien avuksi liian pian ja liian avokätisesti. Varsinkin Ilkka Suomisen paineet kasvoivat ja kohta osoittautui, että paineenkestävyys ei ollut hänen leipälajinsa. Mutta kunhan valtion muut edustajat näyttelisivät roolinsa uskottavasti, tilaajat saataisiin kyllä suostumaan sopimusehtojen kohtuullistamiseen. Ikävä kyllä tiukan selvitysmiehen rooli osoittautui liian vaativaksi Ilkka Niemelle, Raimo Sailakselle, isälleni ja KTM:n teollisuusosaston päällikölle Markku Mäkiselle. Tärkeä syy epäonnistumiseen oli se, että näytelmän ohjaajan Ilkka Suomisen ote oli aivan liian epävarma, ja kun kielteisiä arvosteluja alkoi ilmestyä lehtiin, se lipsui entisestään. Vierailtuamme pääministerin kutsusta kahvilla valtioneuvoston linnassa jouduimme Kurre Stenvallin kanssa toteamaan, että Harri Holkeristakaan ei ollut tilanteessa apua.

Ohjeittensa mukaisesti valtion asianajaja Robert Mattson oli nimittäin rakentanut sopimukseen poliittisen aikapommin, joka alkoi kohta tikittää. Jotta konkurssin uhalla voitaisiin kiristää parannuksia laivatilausten sopimusehtoihin, valtion takuusitoumuksen oli oltava ehdollinen, muutoin tilaajat eivät ottaisi uhkaa vakavasti. Ehdollisuus oli leivottu sopimuksen johdanto-osaan, jossa Wärtsilän johto arvioi tulevien tappioiden määräksi 700 miljoonaa, pahimmassa tapauksessa miljardi markkaa. Mikäli nuo arviot merkittävästi ylittyisivät, valtion takuusitoumus ei välttämättä enää olisi voimassa. Valtio ei siksi todellisuudessa vastannut sopimuksen häntäriskistä, vaan mikäli myönnytyksiä ei saataisi, koko järjestely purkautuisi. Kun julkisuuteen alkoi tihkua tietoja siitä, että tappiot voisivat nousta yli kahteen miljardiin, Wärtsilä Marinen uusi hallitus joutui vaikeaan asemaan ja ottamaan selkoa odotettavissa olevista tappioista. Se pyysi siksi tilintarkastaja Yrjö Tuokkoa tarkastamaan yhtiön talouden tilan ja arvioimaan sen tilauskantaan sisältyvän tappioriskin.

Kolme asiaa alkoi nyt kaivaa maata elokuun sopimuksen alta. Ensinnäkin Yrjö Tuokko tuli tarkastuksessaan tulokseen, että todennäköinen tappioriski oli huomattavasti sopimuksen johdannossa mainittua arviota suurempi, eli 2–2,5 miljardia. Toiseksi Markku Mäkinen käynnisti syyskuussa KTM:ssä oman telakkaselvityksensä, joka otti pääasialliset vaikutteensa Marinen kilpailijoilta ja varsinkin Rauma-Repolalta. Mäkisen johtopäätös näytti olevan, että Wärtsilä Marinella ei ollut edellytyksiä selvitä hengissä. Kolmanneksi lehdistö alkoi yhä kovemmalla äänellä vaatia Ilkka Suomista vastuuseen elokuun ratkaisuista. Varsinainen kuolinisku tuli kuitenkin ikävä kyllä Yhdyspankista.

Lokakuun 16. olin lähdössä työmatkalle Tokioon, kun sain kuulla tunnelman Wärtsilä Marinen hallituksessa kiristyneen. Saadakseen vauhtia neuvotteluihin tilaajien kanssa valtiovallan edustajat olivat entistä selvemmin alleviivanneet valtion takaajaroolin ehdollisuutta. Tämä oli saanut pankin hallitusedustajan Markku Mikkolan huolestumaan. Ennen matkalle lähtöäni olin siksi ehdottanut, että hän hakisi valtiolta vahvistusta siihen, että elokuun sopimus on edelleen voimassa. Valtio lupasi Mikkolalle suusanallisen vahvistuksen, mutta kieltäytyi vahvistamasta sopimukseen sisältyvää takuuta kirjallisesti. Sen olisi pitänyt riittää pankille, mutta poissa ollessani Mikkola konsultoi varamiestään Christer Ekmania ja yhdessä he päättivät kirjeitse pyytää valtiolta sopimustulkintaa. Sillä he nostivat Robert Mattsonin usean verbaalisen kerroksen alle hautaaman kissan pöydälle ja asettivat valtion edustajat seinää vasten.

Pari päivää myöhemmin valtio ilmoitti asianajaja Jussi Mäkisen kirjeellä, että takuusitoumus ei konkurssin sattuessa enää ollut voimassa. Kun perjantai-iltapäivänä astuin Schipholissa KLM:n Tokion koneesta, minua odotti kiireinen soittopyyntö Markku Mikkolalta. Hän ei ollut mikään sateentekijä, ja nyt asia oli mitä ilmeisimmin kokonaan lipeämässä hänen käsistään. Viikonloppu kului neuvotteluissa Ilkka Niemen ja valtion asianajajien kanssa yrittäen pelastaa sen, mitä pelastettavissa oli. Osapuolten välinen epäluottamus oli kuitenkin lyhyessä ajassa ehtinyt kasvaa huomattaviin mittasuhteisiin.

Wärtsilä Marinen hallitus kokoontui sunnuntai-iltana 22. lokakuuta. Kokous keskeytettiin parin tunnin jälkeen seuraavaan päivään asti, ja kun sitä jatkettiin, oli selvää, että vaihtoehdot olivat vähissä. Mikkolan ja Ekmanin kylvämä epäluulo oli saanut hallituksen jäsenet katsomaan omien intressiensä ja vastuunsa perään. Tilanteen ratkaisi Ilkka Suominen soittamalla iltakuudelta Ilkka Niemelle vaatiakseen että "yhtiö asetetaan selvitystilaan". Valtion ja Valmetin edustajat kannattivat konkurssia Wärtsilän Grönbärjin äänestäessä tyhjää ja pankkien edustajien vastaan. Kuvaavaa poliittisen päätöksenteon laadulle on se, että Suominen seuraavana aamuna kyseli isältäni, mitä selvitystilalla oikeastaan tarkoitettiin.

Versio 7b

Kolme seuraavaa viikkoa olivat yhtä kärsimystä. Minulla ei ollut aiempaa kokemusta valtion kanssa neuvottelemisesta, eivätkä odotukseni olleet korkealla. Nekin kuitenkin alitettiin usealla hevosen mitalla. Wärtsilä Marinen kaaduttua Yhdyspankilla oli kaksi intressiä: puolustaa elokuisen takuusopimuksen tappioiden jakoperusteita ja yrittää pelastaa se, mitä pelastettavissa oli itse liiketoiminnasta. Siinä meille avuksi tuli Niilo Pellonmaan idea uuden telakkayhtiön perustamisesta. Masa-Yards sai nimensä legendaariselta telakkajohtaja Martin "Masa" Saarikankaalta, ja vaikka siitä ei koskaan tullut taloudellista menestystä, siitä tuli loppuratkaisun tärkeä osa.

Neuvottelun teki tervanjuonniksi lähinnä kaksi asiaa. Rinnan konkurssipesän kohtaloista ja uuden telakkayhtiön perustamisesta käymiemme neuvottelujen kanssa Markku Mäkinen jatkoi yrityksiään toteuttaa suurta toimialaratkaisua, jossa kaikki Suomen telakat olisi lyöty yhteen. Koska tarkoituksena oli antaa Rauma-Repolalle johtava rooli tässä uudessa yhtiössä, Mäkinen sai voimakasta selustatukea Tauno Matomäeltä. Tämä puolestaan kyseenalaisti taitavasti (eikä aivan perusteettomasti) Wärtsilä Marinen johdon ammattitaidon (ja siinä ohessa tietenkin myös Masa-Yards-projektin uskottavuuden), mikä vaikeutti valtion mukaan saamista siihen. Samalla koko Wärtsilä Marine -asia oli tulehtunut mediassa ja lähes jokainen tervejärkinen ministeri yritti pysyä siitä kaukana. Useat valtioneuvoston jäsenet olivat jo jäävänneet itsensä, ja vastuuministeri Ilkka Suominen teki kaikkensa sen eteen, etteivät paperit musiikin loppuessa jäisi hänen pöydälleen.

Lokakuun viimeisellä viikolla tapasin yksin tai yhdessä Kurre Stenvallin ja Christer Ekmanin kanssa Markku Mäkisen ja Ilkka Niemen yhteensä kahdeksan kertaa. Ratkaiseva neuvottelu käytiin sunnuntaina 29. lokakuuta iltamyöhään. Olimme elokuun sopimuksen vahvistamisessa jo varsin pitkällä. Uusi sopimus merkitsisi toteutuessaan emo-Wärtsilän vastuiden kasvua. Tärkein avoinna oleva kysymys koski valtion panostusta uuteen telakkayhtiöön Masa-Yardsiin. Pankki oli lähdössä mukaan, ja olimme Kurre Stenvallin kanssa tulleet johtopäätökseen, että Marinen raunioille rakennettavan uuden telakan uskottavuus edellyttäisi valtion mukanaoloa ainakin 100 miljoonan markan osakepääomapanoksella.

Vastassamme olivat Markku Mäkisen lisäksi Valtiontakuukeskuksen Ilkka Niemi sekä asianajajat Robert Mattson ja Jussi Mäkinen. Heidän sanomansa oli yksiselitteinen: valtio ei sijoittaisi 20 miljoonaa enempää, mikä siis merkitsi kuoliniskua Masa-Yardsille. Tilanne oli lukossa, ja mitään ei näyttänyt olevan tehtävissä. Juristit jäivät vielä turhalta vaikuttavaan työhön käymään viimeisen kerran läpi sopimusversiota numero 4, johon kaikilla osapuolilla oli huomauttamista, mutta joka olisi voinut viedä meidät maaliin. Me muut lähdimme kotiin nukkumaan.

Aamulla kello 7 Markku Mäkinen soitti minulle kotiin kysyäkseen Ahti Hirvosen salaista puhelinnumeroa. Samalla hän kertoi valtiovallan kannan muuttuneen yön aikana. Valtio oli nyt valmis nostamaan pääomapanoksensa 100 miljoonaan, jos avoinna olevat kysymykset saataisiin ratkaistua. Käytännössä he siis olivat valmiita

hyväksymään Yhdyspankin edellisiltaisen sovintoehdotuksen. Mäkinen edellytti vastausta ennen kello 8.30:tä. Arvasin, että täyskäännöksen takana olivat sosiaalidemokraattiset ministerit, jotka olivat joutuneet Metalliliiton painostuksen kohteeksi. Päätin puhelun sanomalla, että aikataulu on haastava, mutta uskoin voivani palata asiaan heti kello 9 jälkeen. Tavattuani Hirvosen ja Stenvallin pankissa kello 9 maissa päätimme kannattaa ratkaisuehdotusta, mutta muistuttaa Mäkistä siitä, että se edellytti myös Wärtsilän hallituksen ja pankin johtokunnan hyväksyntää. Kello 10 maissa Hirvonen vahvisti Suomiselle puhelimitse olevansa valmis suosittelemaan sopimuksen hyväksymistä kummassakin yhtiössä. Onneksi se riitti.

Mäkisen ja valtion täyskäännös laukaisivat hektisen työpäivän. Saimme lakimiehet heti koolle jatkamaan sopimustekstin työstämistä. Wärtsilän hallitus kutsuttiin koolle iltapäiväksi, ja Ahti haki Kurrelta ja minulta henkistä tukea uusiakseen erouhkauksensa. Tällä kertaa se osoittautui tärkeäksi. Wärtsilän hallituksessa nimittäin Carolus Rosenlew ja yllättävää kyllä myös Casimir Ehrnrooth käyttivät kriittisiä puheenvuoroja. Sopimus tuli kuitenkin lopulta hyväksytyksi. Kello 15 maissa saimme kuulla myös juristeiltamme, että avoinna olevat kysymykset oli ratkaistu ja sopimus oli valmis allekirjoitettavaksi. Ilkka Suominen kutsui koolle lehdistötilaisuuden kello 18:ksi.

Olin sopinut puhelun Markku Mäkisen kanssa kello 16.30:ksi sopiaksemme käytännön järjestelyistä. Käydessämme läpi sopimustekstin yksityiskohtia osoittautui, että hän käytti versiota 4 – sitä, johon juristien työ oli edellisenä yönä päättynyt. Minä taas olin omilta juristeiltani saanut lopullisen version, joka kantoi numeroa 7b. Versioiden erot eivät olleet suuria, mutta voisivat merkitä osapuolten vastuuosuuksien muutoksia siinä tapauksessa, että Wärtsilä Marinen tappiot nousisivat yli kahden miljardin.

Mäkinen oli hämmentynyt eikä oikein tiennyt, mitä tehdä. Muistutin häntä siitä, että versiosta 7b vallitsi kaikkien osapuolten – siis myös valtion – kesken yhteisymmärrys. Se ei auttanut. Mäkinen pysyi kannassaan, että oikeusministeri Matti Louekosken johdolla kokoontuneen valtioneuvoston päätös perustui versioon 4, ja että vain vähäiset tekniset muutokset siihen olivat mahdollisia. Se tosiasia, että versio 4 oli epätäydellinen ja jopa sisäisesti ristiriitainen, ei vaikuttanut asiaan. Toimittajien jo kokoontuessa kauppa- ja teollisuusministeriöön yritin epätoivoisesti saada Mäkisen muuttamaan kantansa välttyäksemme neuvottelujen täydelliseltä romahdukselta. Hänen esimiehensä Ilkka Suominen, joka olisi voinut ratkaista tilanteen, päätti taas vetäytyä vastuusta kieltäytymällä osallistumasta lehdistötilaisuuteen. Lehdistön eteen astui Markku Mäkinen kertomaan ratkaisun oleva lähellä, mutta ei vielä valmis. Soittaessaan minulle lehdistötilaisuuden jälkeen Mäkinen kuulosti toivonsa menettäneeltä. Hän ei ollut yksin. Ystäväni, asianajaja Jussi Mäkinen päätti turhautuneena olla ottamatta toistamiseen valtiota asiakkaakseen.

Voihan siitä sitten myöhemmin riidellä

Sopimuksen sirpaleet oli kuitenkin poimittava lattialta. Seuraavana aamuna kello 8 Kurre Stenvall ja minä tapasimme Wärtsilän Hornin, Laineen, Christian Anderssonin ja pääjuristi Timo Laineen pankissa. Olimme yhtä mieltä siitä, että onneton tilanne oli seurausta valtion kömpelyydestä eikä siksi kannattanut ryhtyä keskustelemaan myönnytyksistä. Selvittääkseni tilannetta soitin Ilkka Suomisen sihteerille, ja sain tietää hänen työskentelevän aamupäivällä puoluetoimistolla Kansakoulukadulla. Arvelin, että asia ei tästä enää voinut huonontua, joten järjestin Kurrelle ja minulle audienssin kello 9.15. Se oli turha reissu. Suominen, joka oli antanut haastattelulausuntoja Wärtsilä Marinesta lähes päivittäin ja useasti yksityisesti muistuttanut kuulijoitaan siitä, että hän oli se, joka oli laittanut yhtiön konkurssiin, ilmoitti meille nyt olevansa asiassa jäävi. Asia oli kokonaisuudessaan ministeri Louekosken kä-

sissä. Suurpiirteisesti Suominen lupasi järjestää meille tapaamisen.

Kello 10 olimme sitten Matti Louekosken luona oikeusministeriössä Eteläesplanadilla. Louekoski oli juristi ja toisin kuin kokoomuslaiset kollegansa, hän suhtautui ongelmaan ammattitaitoisesti. KTM oli kiistatta toiminut taitamattomasti perustaessaan esittelynsä vanhentuneeseen sopimusluonnokseen, mutta valtioneuvoston päätöksen muuttaminen oli todennäköisesti hallinto-oikeudellisesti mahdotonta. Louekoski lupasi kuitenkin vielä selvittää asiaa ja soittaa minulle. Aikaa ei juurikaan ollut hukattavana. Wärtsilän ja Yhdyspankin edustajat olivat istuneet ministeriössä kello 9:stä lähtien ilman oikeutta allekirjoittaa versiota 4. Kello 10.45 Louekoski soitti ja kertoi, ettei valtioneuvoston päätökselle ollut mitään tehtävissä. Turhautuneena kysyin, oliko valtio todella valmis teknisen virheen vuoksi päästämään Marinen hallitsemattomaan konkurssiin. Louekoski pysyi rauhallisena, mietti hetken ja sanoi sitten, puoliksi filosofisesti: "Voisihan sen nyt allekirjoittaa ja riidellä myöhemmin."

Nuo sanat jäivät soimaan korviini. Ehdollinen allekirjoitus olisi ainakin kahdella tavalla Yhdyspankille eduksi. Se merkitsisi ulospääsyä umpikujasta. Saatuaan kuulla, että sopimukseen on päästy, lehdistö ei hyväksyisi pelkkää hallinto-oikeudellisella selitystä sille, että tuo sopimus myöhemmin jotenkin lakkaisi olemasta voimassa. Toiseksi ehdollinenkin allekirjoitus merkitsisi Wärtsilän kohdalla merkittävän vastuun tunnustamista, mikä vuorostaan rajoittaisi pankin luottotappioriskiä.

Minulla oli kolmaskin syy kiirehtiä ratkaisuun pääsemistä. En ollut vielä täysin menettänyt toivoani ehtiä kello 12.40 Kööpenhaminaan lähtevään Finnairin koneeseen. Riensin siksi johtokunnan kokoushuoneeseen, missä Pekka Laine, Timo Laine, Kurre Stenvall ja Christer Ekman odottivat minua. Kerroin keskustelustani Louekosken kanssa ja ehdotin, että allekirjoittaisimme sopimuksen ehdollisesti viitaten versioon 7b. Ekman ja Timo Laine vahvistivat heti, että se olisi juridisesti mahdollista. Horn ja Hirvonen olivat lähteneet Kymmenen hallituksen kokoukseen, josta sain Ahdin puhelimeen. Kuultuaan ehdotukseni hän hyväksyi sen heti. Puhuessaan Tankmarin kanssa Pekka Laine kuulosti vähemmän innostuneelta. Hän varmaan pelkäsi allekirjoittavansa omaa eroilmoitustaan.

Kun kohta osoittautui, että myös sopimuksen jo allekirjoittaneet Valmet ja Postipankki olivat liittäneet siihen ehtoja, Wärtsilänkin edustajat hyväksyivät ehdotukseni. Ekman sai tehtäväkseen nopeasti muotoilla eriävä mielipide versio 7b:n pohjalta sopimukseen liitettäväksi, minkä jälkeen KTM:ssä aamupäivänsä viettäneet Markku Pohjola ja Mikael Währn saisivat liittää sen sopimukseen ja allekirjoittaa. Viidentoista minuutin kuluttua olin matkalla lentokentälle. Monta Suomen telakkateollisuutta koskevaa kysymystä jäi toki avoimeksi, mutta taloudellinen ratkaisu Wärtsilä Marinen konkurssiin oli valmis ja Masa-Yards muodollisuuksia vaille perustettu. Pankin luottotappioriski oli rajattu melko vaatimattomaksi, ja nyt teollisuusmiehet saivat ottaa ohjat.

Masa-Yardsin perustava yhtiökokous pidettiin vielä samana iltana. Hallituksen puheenjohtajaksi valittiin Niilo Pellonmaa, ja sen järjestäydyttyä toimitusjohtajaksi nimitettiin Martin "Masa" Saarikangas. Pessimistisimmät tappioarviot eivät toteutuneet, koska toimitussopimuksia saatiin neuvoteltua uusiksi muiden paitsi Carnival Cruise Linen kanssa. Sopimuksensa perusteella Carnival omisti tilaamansa keskeneräisen aluksen ja hinasi sen muualle viimeisteltäväksi. Silja sen sijaan sai maksaa huomattavasti kaavailtua enemmän Serenade- ja Symphony-aluksistaan. Siitä alkoi varustamon pitkä alamäki, joka lopulta vei sen virolaisomistukseen. Masa-Yardsistakaan ei alkuperäisessä muodossaan tullut pitkäikäistä. Jo seuraavana vuonna sen osti norjalainen Kværner, joka ajautui konkurssin partaalle 1990-luvun toisella puoliskolla ja yhdistettiin Aker-konserniin vuonna 2001. Vuonna 2008 Aker Yards myytiin korealaiselle STX-telakkayhtiölle, joka sekin joutui kohta taloudellisiin vaikeuksiin. Vuonna 2014 saksalainen Meyer

Werft osti Turun telakan. Helsingin telakka oli jo aiemmin myyty venäläiselle USC-yhtiölle.

Wärtsilä Marinen konkurssi oli virstanpylväs Suomen teollisuushistoriassa. Se osui samaan ajanjaksoon idänkaupan päättymisen kanssa ja muistutti suomalaisia taas kerran, kymmenen vuotta Valcon jälkeen, valtion vaikutusvallan rajoista ja poliittisten päättäjien ammattitaidon puutteista vaikeissa talousasioissa. Itse konkurssi ei tietenkään ollut valtion syytä; vastuu siitä kuului Wärtsilän johdolle. Pekka Laineen uskottavuus oli mennyttä, ja hän joutuisi kohta vetämään siitä johtopäätöksensä. Konkurssi merkitsi myös tosiasiallista päätöstä Tankmar Hornin näyttävälle uralle, olihan hän hallituksen puheenjohtajana ja Pekka Laineen takuumiehenä viime kädessä vastuussa Wärtsilän konsernijohdon suurista virhearvioinneista.

Aivan oikeudenmukaiselta se ei kuitenkaan tuntunut. Tankmar oli vanhan liiton miehiä. Numerot eivät olleet hänen vahvinta osaamisaluettaan, eivätkä ne tuohon aikaan paljoa kertoneetkaan. Tankmarin maailmassa liiketoimintaa – ja varsinkin idänkauppaa – harjoitettiin viime kädessä aina valtion riskillä. Kun yhtiön vastoinkäymiset kasvoivat ylivoimaisiksi, valtion kuului rientää apuun devalvoimaan, subventoimaan tai painostamaan. Tankmar ei koskaan antanut Ilkka Suomiselle anteeksi hänen "petostaan". "Ainahan valtio on nämä asiat hoitanut", oli hänen lopullinen kommenttinsa Wärtsilä Meriteollisuuden konkurssiin.

13
VIIMEINEN NURKKAUS

Wärtsilä Marinen vaikeudet olivat painaneet emoyhtiön osakekurssia, mutta eivät sentään pelottaneet pois kaikkia sijoittajia. Päinvastoin loppukesästä 1989 Helsingin pörssissä tehtiin Wärtsilän osakkeella volyymiennätyksiä, varsinkin sidotussa äänivaltaisessa I-osakkeessa. Hinnan noustua 410–420 markan tasolle eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen ilmoitti yllättäen myyneensä koko kahdeksanprosenttisen omistuksensa. Samalla kiihtyi kauppa myös Wärtsilän vapaalla II-osakkeella, jota sai myydä myös ulkomaalaisille. Kyse ei ollut yksittäisistä suurista blokeista, vaan jatkuvasta kaupankäynnistä nouseviin kursseihin. Joku ulkomaalainen sijoittaja oli selvästikin kiinnostunut Wärtsilästä. Pörssivälittäjä ABB Aros tiedusteli jopa, olisimmeko Yhdyspankissa kiinnostuneita asettamaan ostooptioita Wärtsilä II-sarjan sidotuille osakkeille. Heidän asiakkaansa oli selvästikin ulkomaalainen.

Ilmarisen osakekauppa tuntui minusta oudolta, kahdestakin syystä. Tiesin Wärtsilä-osakkeiden olleen toimitusjohtaja Juhani Salmisen silmäterä. Hän oli pitkän linjan sosialidemokraattinen vakuutusjohtaja ja asevelisosialistien ihailija, joka itsekin taisteli kovin ottein ay-liikkeen kommunisteja ja demareiden vasemman siiven sosialisointihankkeita vastaan. Joitakin vuosia aiemmin hän oli päässyt julkisuuteen, kun hänen tiedonhankinnassaan ja taustavaikuttamisessaan oli ilmennyt vakoilunomaisia piirteitä. Hän piti tiettävästi kirjaa johtavien poliitikkojen ja varsinkin SDP:n eduskuntaryhmän jäsenten tekemisistä, myös vapaa-ajalla. Syystä

tai toisesta Salminen oli hyvin kiinnostunut Wärtsilästä ja halusi yhtiön hallitukseen. Paikka oli ilmeisesti jo luvattu hänelle, mutta se meni Ahti Hirvoselle Pohjola-ryhmän pääjohtajan Pentti Talosen päätettyä, että vain hän itse edustaa ryhmää pörssiyhtiöiden hallituksissa.

Salmisella oli tapana kutsua minut silloin tällöin lounaalle Ilmarisen näyttävään edustushuvilaan Eiran Armfeltintielle. Ensikertalaiset vieraat hän toivotti yleensä tervetulleiksi pienellä talokierroksella, jossa erityistä huomiota kiinnitettiin kahteen von Wrightin lintuaiheiseen öljymaalaukseen, joihin hän kansanomaisesti viittasi nimellä "Raitti". Lounaillamme oli kaksi kestopuheenaihetta, politiikka ja Wärtsilä. Siinä yhteydessä Salminen esitteli yleensä tiedustelupalvelunsa toimivuutta luettelemalla osakkeen tarkkuudella sekä Ilmarisen että Yhdyspankin omistukset. Onneksi hänen lähteensä eivät olleet saaneet ainakaan vielä vihiä konsernin ulkopuolella säilyttämistämme Wärtsilä-osakkeista.

Toinen syy, joka sai minut kiinnittämään huomiota Ilmarisen osakemyyntiin, oli se, että se tehtiin KOP:n sisäisenä kauppana. Oli tietenkin mahdollista, että ostaja käytti välittäjää tai piiloutui holdingyhtiöiden taakse, mutta todennäköisempää oli, että hänellä ei ollut halua tai tarvetta pitää itseään KOP:lta piilossa. Kourikaupat tuoreessa muistissa pidin päinvastoin hyvinkin mahdollisena, että KOP olisi taas avustamassa ja rahoittamassa nurkanvaltaajaa, ehkä jopa liittoutunut hänen kanssaan. Wärtsilää heikommin tunteva sijoittaja voisi nimittäin helposti pitää yhtiötä isännättömänä ja sen osakekurssia edullisena. Lehdistössä ja meklaripiireissä arvaukset tuntemattoman ostajan identiteetistä kohdistuivat, kuten yleensä, Pentti Kouriin ja Sponsoriin.

Yritin saada Juhani Salmisen käsiini saadakseni paremman kuvan tapahtuneesta. Hän oli Norjassa kalareissulla, joten soitin seuraavaksi Pohjola-ryhmän sijoitusjohtaja Lauri Koivusalolle. Hän vahvisti, että kyseessä ei ollut mikään sisäinen siirto, vaan Ilmarinen oli todella myynyt Wärtsilä-osakkeensa. Kyse oli "normaalista"

pörssikaupasta eikä Koivusalo tiennyt, kuka osakkeet oli ostanut. Koska valtaosa osakkeista oli sidottuja, ostajan oli kuitenkin oltava kotimainen. Mutta miksi anonyyminä pysyttelevä kotimainen ostaja käyttäisi KOP:a välittäjänä? Ainoa järkevä selitys oli se, että hän oli KOP:n tuntema ja todennäköisesti myös rahoittama, mikä ei meidän kannaltamme kuulostanut kovinkaan hyvältä. Seuraavana päivänä Juhani Salminen soitti Norjasta. Hieman hämillään hän kertoi saaneensa tiedon myynnistä vasta edellisiltana. Hän väitti hyväksyneensä Wärtsilän osakkeiden myyntiin laittamisen jo pari kuukautta aiemmin, "kunhan hinta vain on hyvä". Selitys ei mielestäni kuulostanut aivan uskottavalta.

Proventus

Runsaan viikon asiaa selviteltyämme olimme ostajan henkilöllisyydestä edelleen vain arvailujen varassa. Sitten Erik Stadigh soitti Genevestä, jossa hän oli osakkuuspankkimme tytäryhtiön Banque Scandinave en Suissen hallituksen kokouksessa. Matkalla sinne hän oli Frankfurtin lentokentällä tavannut "KOP-leirin raskassarjalaisen", joka halusi puhua hänen kanssaan sillä ehdolla, että Erik ei kertoisi hänen nimeään kenellekään. Erikin luvattua kunnioittaa hänen ehtoaan hän oli saanut kuulla Peter Fagernäsin olleen pari viikkoa aiemmin kertojaan yhteydessä kutsuakseen tämän yhtiön mukaan Wärtsilän nurkkaukseen. Saatuaan tuohtuneen kielteisen vastauksen Fagernäs oli jatkanut kertomalla, että "tällaiset jutut ovat arkipäivää SYP-ryhmässä". Fagernäs oli myös kertonut, että nurkkauksen takana oli ruotsalaisen sijoittajan Robert Weilin Proventus-yhtiö.

Erik oli sanansa veroinen eikä koskaan paljastanut lähdettään. Pari vuotta myöhemmin lähde kuitenkin paljastui, kun Yhtyneitten Paperitehtaitten johdosta eroamaan joutunut Niilo Hakkarainen vahvisti minulle itse olleensa Erikiin yhteyttä ottanut koppilainen.

Erik piti tietenkin lähdettään "sataprosenttisen" luotettavana. Pian sain kuitenkin huvittavan tilaisuuden hakea asialle lisävahvistusta, sillä olin esitelmöimässä Tukholman Operaterassenilla suomalais-ruotsalaisen kauppakamarin lounaalla 11. lokakuuta. Osallistujalistasta näin, että läsnä olisivat Gotabankenin toimitusjohtajaksi vasta nimitetty Proventuksen entinen toimitusjohtaja Gabriel Urwicz ja hänen seuraajansa Mikael Kamras. Olin saanut tilaisuuden järjestäjiltä esitelmälleni otsikon "Suomen elinkeinoelämän rakennemuutos". Tämä tarjosi erinomaisen tilaisuuden johdattaa keskustelu alueille, joilla kuuntelijoiden reaktioita olisi kiinnostavaa seurata. Kuvattuani lyhyesti metsäteollisuuden keskittymistä siirryin puhumaan konepajateollisuuden toimialarakenteen kehittämistarpeista mainiten nimeltä varsinkin Wärtsilän, Valmetin, Repolan, Ahlströmin ja Tampellan. Ilokseni kommenttini näyttivät uppoavan hedelmälliseen maaperään tuottaen sarjan nyökkäyksiä ja hymyjä kunniapöydissä kasvotusten istuvien Urwiczin ja Kamrasin kesken.

Arvioimme, että Proventuksella voisi olla 12–15 prosenttia Wärtsilän osakkeista, joista vähintään kaksi kolmasosaa oli sidottuja eli sellaisia, joita ulkomaalainen ei voinut omistaa. Proventuksella oli siksi oltava suomalainen kumppani. Ehkä juuri tämä oli syynä siihen, että Peter Fagernäs oli tiedustellut Yhtyneiden kiinnostusta osallistua nurkkaukseen. Nyt Kansallispankki oli varmasti jo löytänyt osakkeille parkkipaikan Rauma-Repolasta tai omista apuyhtiöistään. Koska Yhdyspankilla lähiliittolaisineen oli lähes 35 prosenttia Wärtsilän äänivallasta hallussaan, varsinaista syytä huoleen ei ollut, ellei tässä ollut koira haudattuna.

Henrik Kuningas oli varma siitä, että näin oli. Hän ei uskonut Proventuksen olevan nurkkauksen takana: "He ovat ammattilaisia, ja vain täydellinen amatööri suunnittelisi vihamielisen ostotarjouksen tekemistä perinteisestä yhdyspankkilaisesta teollisuusyhtiöstä", hän totesi. Olimme aikanaan ostaneet osan Wärtsilä-osakkeistamme hänen kauttaan, ja siksi hänellä oli melko hyvä kuva yhtiön todellisesta omistustilanteesta. Henckan mielestä KOP:n täytyi olla

asialla. Proventus toimi ehkä bulvaanina – Fagernäs oli varmaankin Tukholman vuosiensa aikana tutustunut Robert Weiliin ja Gabriel Urwicziin – tai sitten vuoto Erik Stadighille oli tietoinen yritys johtaa meitä harhaan. Hencka epäili, että Wärtsilästä voisi tulla minun Waterlooni: "Kansallispankin johtokunnassa on monta jäsentä, jotka mielellään näkisivät sinun astuvan miinaan." Mikään ei näyttänyt horjuuttavan Henckan skeptisismiä. Henckan mielipide ei muuttunut edes Juhani Riikosen saatua joulukuussa tiedon siitä, että Proventus oli pyytänyt SKOP:a avukseen valmistelemaan julkista ostotarjousta. Hän piti sitäkin yrityksenä johtaa meitä harhaan. Hänen mielestään kukaan ei voinut "olla niin naiivi, että uskoisi Riikosen pitävän suunsa kiinni eikä välittävän tietoa eteenpäin Yhdyspankkiin".

Lohjan Kalkki

Myös Spontelissa pidettiin Wärtsilää silmällä. Yhtiön suuri kiinteistövarallisuus ja johdon keskinäiset riidat tekivät siitä Janne Boethiuksen silmissä kiinnostavan sijoituskohteen. Janne oli itse asiassa ottanut Wärtsilän puheeksi kanssani jo keväällä 1988, vuotta ennen kuin Marinen vaikeudet nousivat pankissa pöydälle. Hänellä oli pessimistinen kuva telakkatytäryhtiön tulevaisuudesta, ja hän oli siksi sitä mieltä, että konsernin johto pitäisi pikimmiten vaihtaa. Jannella ei ollut korkeaa käsitystä sen enempää Pompe Stolpesta kuin Tankmaristakaan, mutta yllättävää kyllä Pekka Laine oli hänestä tehnyt hyvän työn Marinen toimitusjohtajana. Jannen suuruudenhullussa tulevan Spontel-Wärtsilän organisaatiokaavassa Pekka Laine oli siksi saanut johtaakseen "Raskas teollisuus" -liiketoiminta-alueen.

Spontelin kiinnostus Wärtsilään ei kuitenkaan ollut ensisijaisesti teollista laatua. Janne laskeskeli, että koko julkisen ostotarjouksen voisi rahoittaa myymällä yhtiön kiinteistöt. Ongelmallinen tytär-

yhtiö Marine piti hänen mielestään hoitaa jaloilleen yhteistyössä venäläisten kanssa. Janne laittoi pariinkin otteeseen Wärtsilän Spontelin hallituksen esityslistalle, ja jouduin sitten käyttämään aika lailla aikaa saadakseni hänet ymmärtämään, että yhdyspankkileirin kruununjalokivestä ei aivan noin vain voi tehdä ostotarjousta. Lupasin tilaisuuden tullen ottaa asian puheeksi Mika Tiivolan kanssa.

Meriteollisuuden kriisistä tuli kuitenkin vedenjakaja Wärtsilän maineikkaassa historiassa. Yhtiö menetti lähes puolet liikevaihdostaan, ja johdon uskottavuus sai kunnon kolauksen. Kun kaiken tämän lisäksi nurkan takana vaani ruotsalainen saalistaja, oli selvää, että jotakin oli tehtävä. Aloin siksi lokakuussa 1989 Janne Boethiuksen kanssa työstää suunnitelmaa, jossa Spontel saisi vaihteeksi näytellä valkoista ritaria. Se oli tarkoitus panna täytäntöön, jos Wärtsilästä tehtäisiin vihamielinen ostotarjous, ja se perustui melko pitkälle Jannen aiempiin laskelmiin. Suunnitelman perusajatus oli *reverse takeover*, käänteinen valtaus, jossa Wärtsilä tekisi ostotarjouksen Spontelista omia osakkeitaan maksuvälineenä käyttäen. Hiukan mielistellen ehdotin ensimmäisessä suunnitelmaluonnoksessa Ahti Hirvosta ja Tankmar Hornia uuden yhtiön hallintoneuvoston johtoon, Pekka Lainetta hallituksen puheenjohtajaksi ja Janne Boethiusta toimitusjohtajaksi.

Myös Wärtsilän johto oli samanaikaisesti tämän suunnittelutyön kanssa kehittämässä yhtiönsä omistusrakennetta. Syyskuun lopulla Tankmar oli ottanut yhteyttä Lohja Oy:n hallituksen puheenjohtajaan Robert Ehrnroothiin ehdottaakseen, että Lohja tulisi Wärtsilän suuromistajaksi. Suunnitelma oli ilmeisesti vastaveto Yhdyspankin osakeostoille, eikä Tankmar siksi vaivautunut kertomaan siitä suurimman osakkeenomistajansa edustajalle ja hallituksensa varapuheenjohtajalle Ahti Hirvoselle. Sekä Robert että Lohjan toimitusjohtaja Georg Ehrnrooth pitivät Tankmarin ideasta, mutta halusivat mennä pidemmälle. Heitä kiinnostivat enemmänkin "teolliset kuin omistuksen synergiat", joita Georg uskoi löytyvän

varsinkin Wärtsilän saniteettiposliinidivisioonan Sanitecin ja Abloyn liittämisestä Lohjan rakennusmateriaaliryhmään.

Lohjan eli entisen Lojo Kalkverkin juuret olivat Tytyrin kalkkikivikaivoksessa. Yhtiö tuotti sementtiä ja muita rakennusteollisuuden materiaaleja. Georgin johdolla yhtiö oli kasvanut nopeasti ostamalla lisää tiili- ja elementtitehtaita. Satsauksia oli tehty myös "kevyisiin rakenteisiin" ostamalla matkailuvaunuvalmistaja Solifer ja liittämällä siihen Kafi ja ruotsalainen Polar, sekä panostamalla mikroelektroniikkaan ja erityisesti elektroluminenssinäyttöjen kehittämiseen. Lohja kuului Ehrnroothien valtapiiriin, ja sen hallitusta oli 80-vuotiaaksi saakka johtanut perheen patriarkka Göran. Erottuaankin hän jatkoi useita vuosia yhtiön valmisteluvaliokunnan puheenjohtajana. Valiokunnan tehtävänä oli käsitellä kaikki merkittävät asiat ennen kuin ne vietiin hallitukseen, jota johti hänen poikansa Robert.

Valkoinen ritari

Marine-kriisin lauettua marraskuun alussa muistutin Ahti Hirvosta siitä, että piirustuslaudalla oli edelleen sekä Wärtsilän tuleva konserni- että johtorakenne. Marinen lokakuinen konkurssi oli vienyt viimeiset rippeet Pekka Laineen uskottavuudelta ja hän näytti menettäneen luottamuksen niin mediassa kuin yhtiön sisälläkin. Alkoi olla selvää, että pelkkä defensiivinen omistusrakennesuunnitelma ei enää riittäisi. Yhtiössä oli suuria ongelmia ja Proventus valmisteli ilmeisesti ostotarjousta. Sovimme, että Ahti puhuisi Laineesta Tankmarille ja että minä jatkaisin Spontel-suunnitelman hiomista muotoon, josta voisimme sitten keskustella kaikki yhdessä.

Vaikka en vielä tässä vaiheessa ollut tietoinen Tankmarin aloitteesta, tiesin, että Lohjakin oli kiinnostunut Wärtsilästä tai sen osista. Georg Ehrnrooth oli puhunut minulle Sanitecista pariinkin otteeseen. Aloin siksi itsekin miettiä Lohjan kytkemistä Wärtsilä-

ratkaisuun. Parin investointipankkiirini kanssa kehittelimme ratkaisua, jossa kolmesta yhtiöstä, Wärtsilästä, Lohjasta ja Spontelista, tehtäisiin kaksi. Wärtsilä jaettaisiin kahtia myymällä Sanitec ja Abloy Lohjalle samalla, kun "jäännös"-Wärtsilä tekisi ostotarjouksen Spontelista. Näin Wärtsilän kiinteistömassa ja pienemmät liiketoimintayksiköt muodostaisivat Sponteliin yhdistettyinä maan ylivoimaisesti suurimman finanssiyhtiön, eräänlaisen Suomen Investorin, johon myös Lohja voisi tulla osakkaaksi. Lohjaa puolestaan vahvistettaisiin kahdella suurella Wärtsilän divisioonalla, ja yhdistynyt Wärtsilä/Spontel voisi lähteä siihen osakkaaksi.

Suunnitelmassa oli edelliseen nähden kaksi hyvää puolta. Ensinnäkin se tarjoaisi meille tilaisuuden vahvistaa siteitämme Ehrnrootheihin, jotka olivat ottaneet pientä etäisyyttä pankkiin lähtemällä osakkaiksi Gyllenberg Securitiesiin. Spontel ei enää yksin näyttelisi valkoista ritaria, vaan sillä olisi rinnallaan Lohja, Yhdyspankki ja Ehrnroothien suku, mikä tekisi suunnitelman Tankmarille varmasti helpommaksi sulattaa. Toiseksi kaksi erillistä organisaatiota tarjoaisi enemmän ratkaisuvaihtoehtoja monimutkaisiin henkilökysymyksiin. Janne Boethius ei ehkä olisi sopinut Wärtsilän perinteitä jatkavan teollisuusyhtiön ohjaimiin, mutta yhdyspankkilaisen finanssi-/holdingyhtiön vetäjäksi hän kyllä kelpaisi.

Parin muistutuksen jälkeen Ahti soitti Tankmarille ja onnistui ainakin periaatetasolla sopimaan Pekka Laineen erosta. Tankmar halusi kuitenkin itse hoitaa asian, kunhan pöly Meriteollisuuden ympäriltä oli laskeutunut. Puhelun aikana Ahti myös varoitti Tankmaria mahdollisesti tulossa olevasta vihamielisestä ostotarjouksesta. Siihen Tankmar ei uskonut. Pari päivää myöhemmin hän jopa kertoi Casimir Ehrnroothille epäilevänsä, että valtausuhka on Yhdyspankin keksimä tarina, jonka varjolla pankki suunnitteli ottavansa vallan Wärtsilässä.

Tarjotakseen Tankmarille enemmän tietoa Proventuksen aikeista ja muutenkin edistääkseen suunnitelmaamme Ahti kutsui koolle tapaamisen, jossa Tankmarin ja hänen itsensä lisäksi olisivat läsnä myös Robert Ehrnrooth ja minä. Kerrottuani Tankmarille sen, minkä tiesimme Proventuksen ja KOP:n suunnitelmista esittelin Yhdyspankin ratkaisumallin. Ahti ja Tankmar jäivät sitten kahden keskustelemaan siitä.

Pari päivää aiemmin, 13. marraskuuta, olin kutsunut Georg Ehrnroothin työillalliselle Palaceen. Otettuamme alkudrinkit kerroin hänelle pankin olevan huolissaan Wärtsilän tilanteesta. Viittasin hänen Sanitec-tiedusteluihinsa ja kysyin, oliko Lohja edelleen kiinnostunut Wärtsilän kohtalosta. Georg vastasi kertomalla Tankmarin yhteydenotosta ja alustavista keskusteluista Wärtsilän ja Lohjan kesken. Mitään konkreettista ei ollut vielä sovittu, mutta Lohja oli ilman muuta kiinnostunut. Sovimme palaavamme asiaan lähitulevaisuudessa. Ahti ja Tankmar olivat tulleet samaan johtopäätökseen. Heillä ei tietenkään ollut omaa ratkaisumallia, vaan he päättivät pyytää sellaista Georg Ehrnroothilta, Klasu Grönbärjiltä ja minulta. Kokoonnuimme ensimmäisen kerran kolmisin aamiaispöydän ääreen Yhdyspankissa perjantaina 17. marraskuuta.

Seuraavien viikkojen aikana kaikille tuli selväksi, että Wärtsilälle oli tehtävä jotain. "Lohja-ryhmän", eli Georg ja Robert Ehrnroothin, Wärtsilän, eli Tankmar Hornin ja Klasu Grönbärjin, Spontelin ja omien kollegoitteni, eritoten Ahdin ja Erik Stadighin, kanssa käydyissä keskusteluissa alkoi hahmottua rintamalinjoja. Lohja-ryhmä kannatti kylläkin pankin Spontel-suunnitelmaa, mutta halusi nostaa sen rinnalle myös yksinkertaisemman ratkaisumallin, jossa Wärtsilä fuusioitaisiin Lohjaan. Fuusion ongelmana oli se, miten säilyttää Ehrnroothien määräysvalta uudessa ja paljon suuremmassa yhtiössä. Pidin itsekin fuusiota varteenotettavana ideana, jos vain Robert ja Georg jotenkin onnistuisivat ratkaisemaan omistusrakenteeseen liittyvän ongelmansa. Pankki ei kylläkään siinä saisi finanssiholdingyhtiötään, mutta Proventus-ongelma tulisi ratkaistuksi ja tekisimme varmasti hyvän tilin.

Tankmar Horn vastusti pankin Spontel-suunnitelmaa. Wärtsilä oli hänen kuningaskuntansa, ja sitä ei saanut miten vain pilkkoa

ja yhdistellä muihin yhtiöihin. Myös ajatus pankin kontrolloimasta finanssiyhtiöstä oli hänelle vieras. Vaikka häntä ehdotettiin sen hallituksen puheenjohtajaksi, hän näki varmastikin "Suomen Investorin" enemmän uhkana kuin mahdollisuutena. Spontel ja Wärtsilä olivat hänen mielessään kuin tuli ja vesi. Alleviivatakseen kielteistä kantaansa Tankmar ilmoitti, ettei hän voinut nähdä itseään Janne Boethiuksen esimiehenä. Se oli periaatteellinen kannanotto. He eivät tunteneet toisiaan eivätkä olleet edes tavanneet.

Tankmarin vastustuksesta huolimatta keskustelut jatkuivat. Hänen kantansa merkitsi kuitenkin sitä, että tulevan finanssiyhtiön hallituksen johtoon oli keksittävä uusi nimi. Ahti ei ollut vahvimmillaan fuusioiden ja yrityskauppojen maailmassa, mutta nimikysymykset olivat hänelle tärkeitä. Tankmarin tilalle hän ehdotti Pentti Talosta, joka oli joutunut jättämään kesällä Pohjolan pääjohtajan tehtävät, kun KOP-ryhmässä oli alkanut kalavelkojen maksu. Lassila oli voimansa tunnossa, ja siksi Talonen menetti samalla kaikki merkittävät luottamustehtävänsä. Mitään uusia yritysjohdon töitä hänelle ei ollut tarjolla, ja siksi hän oli nyt siirtymässä Lappeenrannan Teknillisen Korkeakoulun professoriksi.

En ollut erityisen innostunut Talosesta finanssiyhtiömme puheenjohtajana, mutta jos se olisi hinta sille, että saisimme Proventuksen torjuttua ja ratkaisun Wärtsilän johtamisongelmiin, niin olkoon menneeksi. Seuraavana päivänä piipahdin nurkkahuoneessa kertomassa miettineeni asiaa ja pitäväni Pentti Talosta hyvänä ideana. Huvittavaa kyllä Ahti oli jo tullut toisiin ajatuksiin. Syynä oli se, että soitettuaan Taloselle asiasta jutellakseen tämä oli kertonut kirjoittavansa selontekoa Kouri-kaupoista ja valtataistelusta Pohjolassa. Ajatus KOP:n likapyykin julkisen pesijän palkkaamisesta finanssiyhtiömme puheenjohtajaksi ei tuntunut Ahdista hyvältä, ja asia sai jäädä siihen. Talonen jatkoi sitten kirjoitteluaan ja sai aikanaan kostonsa, kun *Kanava*-lehdessä julkaistu artikkeli alkoi kääntää tunnelmia KOP:n hallintoneuvostossa Jaakko Lassilaa vastaan.

Joustava fuusiosuunnitelma

Joulukuun alussa Juhani Riikonen soitti minulle. Hänen asiansa oli arkaluontoinen, ja siksi puhelun oli pysyttävä ehdottoman luottamuksellisena. Hän kertoi saaneensa tietää, että suunnitteilla oli Wärtsilää koskeva vihamielinen ostotarjous, joka voisi toteutua aivan lähitulevaisuudessa. Osapuoli, "joka ei ole KOP", oli ottanut häneen yhteyttä tiedustellakseen voisiko SKOP toimia ostotarjouksessa järjestelijänä. Riikonen oli saanut käsityksen, että tarjous aiottiin julkistaa ennen vuoden loppua. Kiitin häntä tiedoista ja lupasin pitää lähteen omana tietonani. Myöhemmin, kun Proventuksen Wärtsilä-sijoitus oli tullut julkisuuteen, Riikonen kertoi minulle huvittuneena vaatineensa 25 miljoonan markan palkkiota ostotarjouksen järjestämisestä. Proventus oli hyväksynyt hänen tarjouksensa kirjallisesti.

Wärtsilän kuumekäyrä oli nyt jyrkässä nousussa. Kokoukset ja neuvottelut seurasivat toisiaan kiivaassa tahdissa. Kun joulukuun toisella viikolla sain myös toista kautta kuulla julkisen ostotarjouksen valmistelun olevan loppusuoralla, pyysin Ahtia kutsumaan kokoon "suuren konklaavin" päättämään, miten lähtisimme asiassa etenemään. Kokous saatiin kasaan perjantaiaamuksi 15. joulukuuta, ja läsnä piti Ahdin ja minun lisäkseni olla Tankmar Horn, sekä Casimir ja Robert Ehrnrooth. Ehdotin Ahdille, että myös Georg Ehrnrooth kutsuttaisiin kokoukseen, mutta jostakin syystä Tankmar ei pitänyt sitä sopivana.

Päivää ennen kokousta Ahti vilustui. Sairaspoissaolonsa ajaksi hän pyysi Kurt Stenvallia ja Erik Stadighia tuuraamaan itseään neuvotteluissa. Ne alkoivatkin hilpeissä tunnelmissa, kun Kurre toivotti perjantaiaamuna kaikki tervetulleiksi toteamalla, että "Nalle on täällä omana itsenään, mutta Erik ja minä olemme sitten Ahti". Parin tilanteen vakavuutta korostavan sanan jälkeen Kurre pyysi minua kertomaan, missä mennään. Päätettyäni katsaukseni Tankmar pyysi puheenvuoroa ja epäili Proventuksen uhan todelli-

suutta. Casimir oli niin ikään epäilevällä kannalla. Kerroin pankilla olevan useita luotettavia lähteitä, jotka olivat vahvistaneet Proventuksen ostaneen Ilmarisen Wärtsilä-osakkeet ja valmistelevan ostotarjousta. Puheenvuoroni sai Casimirin vaihtamaan puolta. "Jos Nallen tiedot pitävät paikkansa, kuten meidän varmaankin pitää uskoa, niin tämän keskustelun päätavoitteena tulisi olla päästä sopimukseen siitä, miten voimme parhaiten näännyttää (*svälta räv*) nurkkaajat", Casimir totesi. Lojaliteetista vanhaa ystäväänsä kohtaan hän kuitenkin ilmoitti kannattavansa vain sellaisia toimenpiteitä, joilla on Wärtsilän johdon tuki.

Kissa oli nyt pöydällä. Casimir näytti ymmärtävän, että jotakin oli tehtävä, ja Tankmar ei ollut sentään käyttänyt veto-oikeuttaan. Robert nosti keskustelun aikana esiin Lohjan ja Wärtsilän fuusion, mutta myönsi, että siinä oli vielä useita avoimia kysymyksiä. Runsaan tunnin keskustelun jälkeen Erik veti taitavaan tapaansa asian yhteen: "Aikataulumme puitteissa luulen, että Spontel-suunnitelma on ainoa realistinen vaihtoehtomme." Sovimme miettivämme asiaa viikonlopun yli ja tapaavamme uudelleen maanantaiaamuna.

Maanantaina 18. joulukuuta kello 9.00 seurueeseen liittyi myös Georg Ehrnrooth, joka oli viettänyt lauantaipäivän työstäen Klaus Grönbärjin kanssa fuusiovaihtoehtoa. Olin jo sunnuntaiaamuna tavannut Georgin Nokian fasaanijahdissa, jota Casimirin Wanantaan kartanolla isännöi Simo Vuorilehto. Georg oli jättänyt smokki-illallisen väliin palatakseen Helsinkiin esittelemään suunnitelmaansa Robert Ehrnroothille ja Tankmarille. Nämä olivat hyväksyneet sen esiteltäväksi pankille seuraavana aamuna.

Kuten Janne Boethiuskin, Georg oli tullut johtopäätökseen, että Wärtsilä oli säästöpossu, jonka kiinteistövarallisuus tarjosi ostajalle huomattavasti enemmän pääomia kuin taseeseen oli kirjattu. Entisenä Wärtsilän liiketoiminta-aluejohtajana hän tunsi varmasti myös lukkarinrakkautta yhtiötä kohtaan ja teki siksi riskeistä huolimatta mieluummin tarjouksen koko yhtiöstä kuin vain kahdesta

sen divisioonasta. Hän ei ottanut kuitenkaan huomioon sitä, että Wärtsilä ei ollut enää isännätön. Yhdyspankki oli noussut suurimmaksi osakkeenomistajaksi, ja siksi neuvottelut fuusiosuhteesta eivät olisi läpihuutojuttu.

Georgin suunnitelma oli kuitenkin taktisesti nerokas. Fuusiollaan hän pyrki neutraloimaan Tankmarin Wärtsilä-chauvinismin. Georg ei koskaan kertonut Tankmarille, että tarkoituksena oli fuusioida Wärtsilä Lohjaan. Kaikissa kalvoissa uuden konsernin emoyhtiön nimeksi oli merkitty *Newco*, mistä syntyi kuva siitä, että kyse oli kahden tasaväkisen osapuolen liitosta – *a merger of equals* – jossa uusi yhtiö ryhtyisi kahden aiemman yhtiön omistajaksi. Näin Tankmar sai käsityksen, että Wärtsilä jatkaisi elämäänsä osana uutta Ehrnroothien kontrolloimaa konsernia, kun se Spontel-vaihtoehdossa olisi joutunut pilkottavaksi. Melko pian kauppojen toteuduttua Tankmar huomasi ymmärtäneensä asian väärin, mutta silloin oli jo liian myöhäistä.

Georgin suunnitelmassa Wärtsilä osoittaisi hallituksensa valtuuksin 1,5 miljoonan äänivaltaisen I-osakkeen annin Lohjalle. Kun Lohja samalla ostaisi markkinoilta jonkin verran lisää Wärtsilää, siitä tulisi yli 20 prosentin ääniosuudellaan yhtiön suurin osakkeenomistaja, ja se voisi käsitellä sitä tilinpäätöksessään osakkuusyhtiönään. Samalla Ehrnroothien sukuyhtiön Fiskarsin omistusta Lohjassa kasvatettaisiin niin, että Lohjan ja Wärtsilän fuusioiduttua se omistaisi yli 20 prosenttia uudesta konsernista ja voisi laskea vastaavan osuuden sen tuloksesta omaan rasittuneeseen tuloslaskelmaansa. Kun vielä Ehrnroothien holdingyhtiön Agrofinin omistusta Fiskarsissa vahvistettiin, syntyi omistusketju, joka varmisti, että koko yritysrypäs säilyisi suvun kontrollissa.

Pidin Georgin suunnitelmasta. Siinä oli teknisiä ongelmia, joihin joutuisimme palaamaan, mutta se oli innovatiivinen, ratkaisi Proventus-ongelman ja tarjosi pankille erittäin hyvän taloudellisen lopputuloksen. Sen lisäksi se vahvistaisi siteitämme Ehrnrootheihin ja tekisi meistä liittolaisia nurkkauksen torjunnassa ja partnereita

kiinnostavassa fuusioprosessissa. Kielteistä siinä oli se, että jäisimme ilman finanssiholdingyhtiötämme.

Georgin puhuessa punnitsin mielessäni suunnitelman plussia ja miinuksia pankin näkökulmasta ja tulin lopputulokseen, että meidän piti antaa sille tukemme. Ahti Hirvonen oli palannut lyhyeltä sairaslomaltaan isännöimään pankin johtokunnan joululounasta, mutta ei ilmeisestikään halunnut ottaa asiaan kantaa. Georgin päätettyä esityksensä otin siksi ohjakset käsiini ja ilmoitin, että pankki kannattaisi hänen suunnitelmaansa, "kunhan pääsemme yhteisymmärrykseen suhteellisista arvoista ja taseiden rakenteista". Se ei ollut mikään majesteettirikos, sillä tiesimme kaikki, että Ahti yhtyisi saavutettuun konsensukseen. Ehdotin lisäksi, että ryhtyisimme välittömästi töihin, ja toivotin kaikkien osapuolten asiantuntijat tervetulleiksi *kick-off*-palaveriin pankkiin samana iltapäivänä kello 13.30.

Osake- ja kiinteistökauppaa

Ennen palaveria kokosin oman projektitiimimme työhuoneeseeni kello 10.30. Se koostui pankin vastanimitetystä treasury-päällikköstä Harri Hollménista, pääomamarkkinaryhmän vetäjästä Eira Palin-Lehtisestä, yrityskaupparyhmän vetäjästä Lasse Staffansista, juristeista Kari Suomisesta ja Ilona Ervasti-Vaintolasta sekä analyytikko Sten Eklundhista. Runsaan puolen tunnin briiffauksen jälkeen he ryhtyivät töihin. Kello kahdeltatoista minun piti osallistua johtokunnan joululounaalle, johon perinteen mukaisesti oli kutsuttu myös kaikki eläkkeellä olevat pankin johtokunnan jäsenet entisen pääjohtajan, Casimirin ja Robertin isän Göran Ehrnroothin johdolla. Mika Tiivola olisi nyt ensimmäistä kertaa läsnä eläkeläisenä. Tulin lounaalle 25 minuuttia myöhässä, istahdin pankin protokollan vastaisesti nuorimpien kollegoiden seuraksi pitkän pöydän päähän, ja lähdin tieheni ennen jälkiruokaa.

Kello 13.30 toivotin pankin luotonkäsittelyhuoneessa kaikkien osapuolten edustajat tervetulleiksi. Lohjan ryhmää veti Georg Ehrnrooth, Wärtsilän ryhmää Klaus Grönbärj ja Fiskarsin ryhmää Reijo Kaukonen. Esittelin pankin tiimin, ja kävin lyhyesti läpi toimeksiantoamme ja ehdotin, että jakautuisimme kolmeen ryhmään: (1) transaktiorakenne ja juridiikka; (2) dokumentaatio sekä (3) johtoryhmä. Näistä viimeinen sai juristeilta pian lempinimen hovioikeus. Eri vaiheissa iltaa ja yötä neuvotteluihin osallistuivat myös Robert Ehrnrooth, Tankmar Horn, Kurre Stenvall ja Casimir Ehrnrooth.

Georgin suunnitelman tärkein avoin kysymys oli suunnatun osakeannin perustelu. Wärtsilän kassa oli vahva, ja riski Proventuksen oikeudellisille, antia vastustaville toimille oli ilmeinen. Siksi pelkkä viittaus käyttöpääoman vahvistamistarpeeseen tai vastaavanlainen muu epämääräinen perustelu ei riittäisi. Pankin asiantuntijat olivat sitä mieltä, että anti tulisi kytkeä johonkin yrityskauppaan. Sekä Lohjan että Fiskarsin taseissa oli onneksi varallisuuseriä, jotka voisivat tulla tässä kyseeseen. Lohja omisti 10 prosenttia rakennusyhtiö Polarista, ja Fiskars omisti 20 prosenttia Ovako Steelistä. Molemmat potit olivat 300–400 miljoonan markan arvoisia. Wärtsilä voisi käyttää osakeannista saamiaan varoja niiden ostoon.

Tämäkään ratkaisu ei kuitenkaan tyydyttänyt kaikkia asiantuntijoitamme. Käytyämme läpi joukon vaihtoehtoisia transaktiorakenteita useimmat alkoivat olla sitä mieltä, että lopullisen fuusiopäätöksen siirtäminen tulevaisuuteen olisi viisasta. Osakeantia voisi silloin perustella tarpeella vahvistaa yhtiöiden välistä omistuskytkentää fuusiota valmisteltaessa. Samalla haluttiin kuitenkin myös toteuttaa merkittävä omistusjärjestely Ovakossa, jonka osakkeista puolet oli ruotsalaisen SKF:n omistuksessa. Suomessa Ovakon osakkeita omistivat lounaissuomalaiset terästehtaansa aikoinaan yhtiöön siirtäneet Wärtsilä (25 %) ja Fiskars (20 %) sekä Yhdyspankki (5 %).

Osakeannille saatiin teollinen perustelu Ovakon koko suomalaisomistuksen keskittämisestä Wärtsilän käsiin. Kauppa edellyt-

ti kuitenkin Fiskarsin hallituksen puheenjohtajan Göran "Mulle" Ehrnroothin hyväksyntää. Sen Kaukonen hankki nopeasti ehdolla, että hinta olisi hyvä. Tämä sopi tietenkin myös Yhdyspankille. Keskiyön tienoolla sovimme Wärtsilän ostavan Fiskarsin ja Yhdyspankin Ovako-osakkeet 425 miljoonalla, josta pankki sai 85 miljoonaa, tuplasti enemmän kuin olimme niistä kolme vuotta aiemmin maksaneet. Vauhti oli sen verran kovaa, että kukaan ei vielä seuraavana päivänäkään muistanut kertoa Ovakon toimitusjohtaja Matti Sundbergille, että hänen firmansa oli myyty: hän sai lukea siitä lehdestä. Vuotta myöhemmin sillä ei ollut enää mitään merkitystä.

Lopullinen transaktiorakenne alkoi olla valmis kello 23 maissa. Päätimme kiristää aikataulua niin, että kauppa voitaisiin julkistaa jo keskiviikkoaamuna, 36 tunnin kuluttua. Se edellytti käytännössä työskentelyä kellon ympäri. Asiaa ei helpottanut se, että pintaan oli pulpahtanut uusi ongelma. Kun Georg, Klåsu ja minä olimme kello 17 maissa istahtaneet työhuoneeni sohvapöydän ääreen sopimaan fuusion ehdoista, huomasimme olevamme melko kaukana toisistamme. Laajaan arvonmääritysmateriaaliin viitaten minä arvioin Wärtsilän 5 miljardin arvoiseksi ja olin valmis hyväksymään 3 miljardin hintalapun Lohjalle. Georg sanoi arvostavansa Lohjan 2,9 miljardiin, mutta ei voinut arvostaa Wärtsilää 4,5 miljardia korkeammalle. Valtaosa arvostuserosta johtui kiinteistöistä: Georg arvioi Wärtsilän kiinteistöt 950 miljoonan arvoisiksi, kun taas minä olin laittanut niille 1,25 miljardin hintalapun. Päästäksemme eteenpäin ehdotin alkuillasta, että Lohja antaisi Yhdyspankille osto-option kaikkiin Wärtsilän kiinteistöihin. Siitä löytyi nopeasti ratkaisu.

Ehdotin Lohjan arvoksi 2,9 miljardia ja pankille optiota, joka antaisi oikeuden ostaa koko Wärtsilän kiinteistömassa 700 miljoonalla markalla. Wärtsilän muun taseen eli sen varsinaisen liiketoiminnan arvoksi tulisi silloin 4,5 miinus kiinteistöjen arvo eli 3,8 miljardia. Georg huomautti, että tämä oli 250 miljoonaa alhaisempi hinta kuin hänen 950 miljoonan suuruinen hinta-arvionsa. Nostin

option merkintähinnan 800 miljoonaan ja paiskasimme kättä. Olin varma siitä, että olin tehnyt hyvän kaupan. Wärtsilän kiinteistöt olisivat varmasti 1,1 miljardin arvoiset. Yhdyspankin kiinteistöosasto ilmoitti tammikuussa olevansa valmis maksamaan niistä 1,165 miljardia, ja sekin oli todennäköisesti alakanttiin.

En kylläkään uskonut pankin koskaan pääsevän käyttämään optiotaan. Option pyytäminen oli vain tapa osoittaa, että olin varma kiinteistöä koskevan hinta-arvioni oikeellisuudesta: *to put your money where your mouth is,* kuten amerikkalaiset sanoisivat. Toteutuessaan järjestely olisi tietenkin ollut oikeudellisesti riitautettavissa. Georg ei ollut Wärtsilässä oikeustoimikelpoinen, vaan päätös kiinteistöjen myymisestä kuului yhtiön hallitukselle. Mikäli Yhdyspankki päättäisi käyttää optionsa, Wärtsilän hallitus varmaankin vaatisi sopimuksen mitätöintiä, minkä jälkeen syytöksiä ja korvausvaateita alkaisi sataa. Option merkitys oli siinä, että se pakotti Lohjan takaisin neuvottelupöytään ennen varsinaista fuusiota ja varmisti siten sen, että Wärtsilän osakkaat saisivat yhtiöstään kutakuinkin oikean arvon.

Seuraava ongelma oli kaupan juridinen muoto. Uuden, edellisenä kesänä voimaan tulleen arvopaperimarkkinalain mukaan joutuisimme julkistamaan kaikki siihen liittyvät sitovat sopimukset. Kiinteistöoption ja fuusiosuhteen julkistaminen ei tullut kyseeseen, koska silloinhan myöntäisimme, että fuusioon ei tarvittu suunnattua antia. Päädyimme siksi laillisuuden rajamailta haettuun rakenteeseen, joka oli mahdollinen vain siksi, että pöydässä istuvat osapuolet olivat ystäviä ja tiesivät, että heidän olisi pakko tulla vastaisuudessakin toimeen keskenään. Tulevan fuusion ehdot kirjattiin neuvottelupöytäkirjaan, jota tehtiin kaksi kappaletta, yksi Lohjalle ja yksi Yhdyspankille. Yö huipentui kaikkien työryhmien yhteiseen istuntoon kello 1.30, jolloin saimme raportit osaprojekteista ja sovimme seuraavan päivän aikataulusta. Kello 2.30 tarjosin Georg Ehrnroothille ja Reijo Kaukoselle kyydin Töölön torin taksiasemalle, josta he jatkoivat matkaansa Kauniaisiin ja minä Lehtisaareen.

Hovioikeus

Tiistaiaamu alkoi "laajennetun hovioikeuden" istunnolla kello 9.00. Georgin ja itseni lisäksi läsnä olivat Casimir ja Robert Ehrnrooth, Tankmar Horn, Kurt Stenvall ja Erik Stadigh. Ahti ei ollut töissä. Raportoin illan ja yön neuvotteluiden ja työn tulokset. Tämän jälkeen kävimme seuraavat työvaiheet ja aikataulun lyhyesti läpi. Sovimme myös yhteisestä tiedotteesta, ja kävimme lyhyesti läpi sen tärkeimmät osat. Lupasin kirjoittaa luonnoksen tiedotteeksi iltapäivällä. Sitten siirryimme käsittelemään kahta henkilöasiaa.

Casimir halusi meidän sopivan yhtiön uudesta hallituksesta. Nimiehdotuksia odottamatta hän laati Tankmarin avustuksella listan, joka koostui pääasiassa Wärtsilän nykyisen hallituksen jäsenistä. Puheenjohtajana jatkaisi Tankmar, ja uusia jäseniä olisivat Robert Ehrnrooth ja C.-O. Homén. Lähteä saisi joukko pitkälinjalaisia: Jaakko Honko, Pekka Jauho, Nöppa Rosenlew ja Pentti Uusivirta. Kun Wärtsilä seuraavana vuonna fuusioitui Lohjaan, Robert päätti kuitenkin pankin tuella tulkita veljensä esityksen vain vanhaa Wärtsilän hallitusta koskevaksi. Fuusion jälkeen Metra-nimen ottaneelle Lohjalle valittiin hänen johtamansa uusi hallitus.

Toinen kysymys koski Pekka Lainetta. Lupauksistaan huolimatta Tankmar ei ollut vieläkään valmis irtisanomaan häntä. Asiaan oli mielestäni saatava ratkaisu ja päätin nostaa tämänkin kissan pöydälle sanoen: "Lehdistötilaisuudessa ensimmäinen kysymys tulee olemaan: 'Mitä tapahtuu Pekka Laineelle?' Ellei meillä ole siihen vastausta, meille tulee ongelmia." Tankmar ei ollut vieläkään vakuuttunut. Hän pelkäsi, että Laineen ero tulkittaisiin Wärtsilän hallituksen tunnustukseksi vastuusta Marine-konkurssissa. Asian ratkaisi Casimir toteamalla lakonisesti pelkäävänsä, että olen oikeassa. Mutta Pekka Laineen oli saatava itse irtisanoutua ennen asian julkistamista seuraavana aamuna. Tankmar lupasi hoitaa asian.

Parin pienen kiistakysymyksen ratkaisun ja yhden tietovuotoepäilyn jälkeen olimme keskiviikkoaamuna valmiita julkistamaan

osakeannin ja kaupat. Tiedote lähti pörssiin kello 8.30, ja tuntia myöhemmin soitti Mikael Kamras. Hän oli kiihtyneessä mielentilassa ja aloitti kertomalla, että "kuten varmaan tiedät, Proventus on merkittävä Wärtsilän omistaja". Myönsin kuulleeni asiasta spekulaatioita. Hän oli selvästikin epävarma oikeasta äänensävystä ja päätti kokeilla kepillä jäätä kertomalla epäilevänsä suunnatun osakeannin laillisuutta. Samalla hän kuitenkin myönsi, että ei tuntenut kaikkia yksityiskohtia: "Näinhän ei Ruotsissa tehdä." Lupasin lähettää hänelle lisää informaatiota, ja pyysin häntä olemaan yhteydessä myös Wärtsilään. Rupattelimme sitten hetken annin perusteluista ja Ovako-kaupasta, johon hän niin ikään suhtautui kielteisesti. Hän yritti sitten hiukan tiukentaa sävyään kertomalla, että Proventus tulisi nyt aktivoitumaan omistajana. En tuntenut suurta huolta asiasta, joten jätin kommentin omaan arvoonsa.

Mediareaktio Wärtsilän ja Lohjan liittoon oli pääosin myönteinen. Liittoa pidettiin luonnollisena ja jopa teollisesti hyvin perusteltuna, mikä tuntui huvittavalta. Yhdyspankille istutettiin kaupassa kummisetäroolia, minkä torjuin kertomalla, että pankki oli toiminut kaupassa ensisijaisesti neuvonantajana. Ennustukseni mukaisesti aamulehdet, radio ja TV nostivat Pekka Laineen eron pääteemakseen, kun taas iltapäivälehdet keskittyivät mahdolliseen tietovuotoon ja sisäpiirikauppaan. Viikonlopun lehdissä oli paljon Ehrnroothien valtapiiriä kuvaavaa oheislukemistoa pinnallisine analyyseineen.

Greenmail

Nämä joulukuun 20. päivänä 1989 julkistamamme transaktiot tuottivat jonkin verran jälkiselvittelyjä, mutta järjestelyn monimutkaisuuden huomioon ottaen niistä aiheutui melko vähän loiskiehuntaa mediassa, oikeudellisista riidoista puhumattakaan. Mikael Kamras lensi joululomansa jälkeen 9. tammikuuta Helsin-

kiin tavatakseen Georgin ja minut. Tarjosin hänelle pankissa myöhäisen lounaan, jonka lomassa rupattelimme sekä Wärtsilästä että suunnatusta osakeannista. Anti olisi hänen mukaansa Ruotsissa aiheuttanut mediamyrskyn, mutta ilmeisesti sitä ei kannattanut Suomessa ryhtyä oikeudellisesti moittimaan. Proventuksella oli siksi kolme vaihtoehtoa: (1) lisätä Wärtsilä-omistustaan ja ottaa määräävä asema yhtiössä; (2) pysyä nykyisessä omistuksessaan ja löytää itselleen aktiivinen rooli yhtiön hallinnossa tai (3) myydä osakkeensa.

Micke kertoi olevansa hyvin tyytymätön tapaan, jolla KOP oli hoitanut heidän asiaansa. Juteltuamme hetken siitä ja Yhdyspankin roolista joulukuisissa kaupoissa hän kysyi, miten Yhdyspankki suhtautuisi Proventuksen hallitusedustukseen Wärtsilässä. Olin etukäteen puhunut asiasta Georgin kanssa ja olimme sopineet, että se ei tulisi kyseeseen. Selitin Mickelle, että tehtyjen järjestelyjen myötä Wärtsilän hallituksesta oli tullut eräänlainen toimitusministeriö, joka ei varmaankaan heitä kiinnostaisi. Hallituksen jäsenyys uudessa Lohjassa tulisi kyseeseen aikaisintaan vuoden päästä ja edellyttäisi lisäksi sitä, että Proventus kasvattaisi omistustaan. Lounaan jälkeen Micke lähti Wärtsilään, jossa samat asiat käytiin läpi. *Hufvudstadsbladetin* haastattelussa seuraavana aamuna hän ilmoitti julkisesti, että Proventus ei tavoitellut hallituspaikkaa Wärtsilässä.

Ehrnroothien keskuudessa oli eriäviä mielipiteitä siitä, miten tilanne piti hoitaa. Casimir oli saanut tarpeekseen nurkkauksista ja *greenmailista*. Illallisilla Jaakko Iloniemen luona 18. tammikuuta hän ilmoitti minulle yksioikoisesti jättävänsä Wärtsilän hallituksen, jos Proventuksen osakkeet ostetaan. Robert ja Mulle ottivat asiaan joustavamman kannan. Heille tämä oli ensisijaisesti hintakysymys. Georg halusi vain eroon ruotsalaisista. Johtopäätökseksi tuli se, että osakkeet pitäisi ostaa, mikäli ne olisivat ostettavissa hintaan, joka oli kaavaillun fuusiovastikkeen nykyarvoa alhaisempi. Soitin Micke Kamrasille, ja kutsuin hänet Helsinkiin tammikuun viimeisellä viikolla.

Tapasimme pankissa 30. tammikuuta kello 11.30. Lounaspöydässä kerroin hänelle "suvun sisäisistä keskusteluista". Halusin antaa kuvan siitä, että "suvun konservatiivinen siipi" oli niskan päällä ja varoittaa häntä kohtuuttomista hintapyynnöistä, jotka vain johtaisivat neuvotteluiden pikaiseen päättymiseen. Väitin olevani tiukassa paikassa ja että en juurikaan voinut tarjota hänelle enempää kuin sen, että Proventus saisi rahansa takaisin. Hänen kysyttyään, mitä se käytännössä tarkoitti, tarjosin I-sarjan osakkeista 450–460 markkaa ja II-sarjasta 270 markkaa. Hän puristi huulensa yhteen ja kutsui tarjoustani häpeälliseksi (*skambud*).

Tämä ei muuttanut sitä tosiasiaa, että Proventuksella ei ollut todellisuudessa montakaan vaihtoehtoa. Ennen lounaan päättymistä Micke kertoi "viimeisenä hintanaan" yrittävänsä suostutella puheenjohtajansa Robert Weilin hyväksymään 500 markkaa I-sarjasta ja 300 markkaa II-osakkeista. Se olisi merkinnyt 550 miljoonan markan hintalappua koko paketille. Toivotin hänelle hyvää kotimatkaa, ja lupasin palata asiaan päivän, parin kuluttua. Kolme tuntia myöhemmin sihteerini ilmoitti Kamrasin olevan langoilla ja haluavan puhua kanssani. Yllättyneenä tartuin luuriin ja sain kuulla Robert Weilin olleen hyvin huolestunut käänteestä, jonka hintaneuvottelut olivat ottaneet. "Sinun on ymmärrettävä, että tarjouksemme on lopullinen", sanoi Kamras. Lupasin palata perjantaina asiaan.

Olimme selvästikin loppusuoralla. Sovin Georgin kanssa vastatarjoukseksi 470 markkaa I-osakkeista ja 300 markkaa II-osakkeista. En kuitenkaan saanut Kamrasia käsiini perjantaina, joten loppuneuvottelu käytiin vasta maanantaiaamuna. Puolen tunnin hevoskaupan aikana päädyimme 480 markkaan I-sarjasta ja 300 markkaan II-sarjasta, minkä Georg hyväksyi heti. Kauppa tehtiin seuraavana päivänä Helsingin pörssissä. Se sai yllättävää kyllä taas hyvän mediavastaanoton, vaikka Proventus tiedotteessaan kehuikin saaneensa sijoitukselleen 45 prosentin vuosituoton. Väite ei aivan pitänyt paikkaansa.

Laskiaissiivousta

Suomalaisvastapuolellakin oltiin tyytyväisiä, eikä Casimir eronnut Wärtsilän hallituksesta. Ryhdyimme siksi valmistelemaan Wärtsilän fuusioimista Lohjaan suunniteltua nopeammin. Siinä yhteydessä Georg huomasi, että hänen minun kanssani tekemänsä diili ei ollut erityisen hyvä. Klasu Grönbärj oli kertonut hänelle Wärtsilän kiinteistöjen arvon liikkuvan 1,2–1,3 miljardin haarukassa, joten pankin optio oli hyvin arvokas. Syy Lohjan virhearvioon oli heidän käyttämänsä konsultin, McKinseyn johtajan Christian Casparin tekemä virhe. Hän oli ruotsalaismallin mukaisesti vähentänyt kiinteistöjen arvosta myynnistä seuraavat verot muistamatta, että Wärtsilä Marinen kaatumisesta seuranneet tappiot merkitsivät sitä, että Wärtsilä ei pitkään aikaan maksaisi Suomessa tuloveroja.

Wärtsilän ensireaktio oli yrittää unohtaa koko asia. Luvattuja kiinteistöluetteloja ei tullut, ja kun ne usean muistuttamisen jälkeen tulivat, ne olivat puutteellisia. Kohta Georg soitti ja pyysi anteeksi. Alemmilla organisaatiotasoilla oli ilmeisesti ajateltu, että asia voitaisiin ratkaista peukaloimalla kiinteistöluetteloita. "Sellaistahan ei meidän välillämme voi tehdä", sanoi Georg ja ehdotti, että istuisimme alas selvittämään asiaa. Hän yritti argumentoida, että optio ei koskenut kaikkia Wärtsilän kiinteistöjä, ei ainakaan niitä, jotka olivat tuotannollisessa käytössä. Tosiasia oli kuitenkin, että olimme puhuneet tase-erästä, joka arvonmäärityksessä kattoi kaikki Wärtsilän kiinteistöt, myös tuotannolliset. Päätin ottaa asian rauhallisesti ja totesin hieman ilkeästi, että minun oli vaikea ottaa asiaan kantaa, kun en ollut edes saanut kiinteistöluetteloita.

Georg halusi asiaan mahdollisimman nopean ratkaisun. Minä puolestani ehdotin, että keräisimme kaikki avoinna olevat fuusiovastikkeeseen vaikuttavat kysymykset yhteen ja kävisimme sitten loppuneuvottelun. Näin teimme ja 13. helmikuuta tapasin pankissa Georgin, Klasun ja Heikki Allosen. Kahden tunnin neuvottelun aikana sovimme, että pankki ei käytä optiotaan Wärtsilän kiinteistöihin, vaan sen sijaan Wärtsilän arvoksi katsotaan fuusiovastiketta määritettäessä 4,8 miljardia. Tämä merkitsi koko kiinteistöjen alkuperäisen 300 miljoonan arvostuseron lisäämistä Lohjan näkemykseen yhtiön arvosta.

Sovimme lisäksi, että osa vastikkeesta maksetaan uusilla Lohjan II-sarjan vapailla osakkeilla, jotka arvostettaisiin vain 7,5 prosenttia vastaavia sidottuja osakkeita korkeammalle. Kun otti huomioon, että Wärtsilän vapaiden II-osakkeiden kurssi oli ollut yleensä yli 50 prosenttia sidottuja korkeampi, tämä kasvatti vastikkeen arvoa edelleen. Lopulta sovimme myös, että pankki saa ostaa Wärtsilältä melko edulliseen hintaan Pohjoisesplanadin Grönqvistin talon osakkeita. Yhdyspankki oli pitkään pyrkinyt kasvattamaan omistusosuuttaan taloyhtiön osakkeista. Kyse oli osakkeista, jotka oikeuttivat ylimmän kerroksen suurehkoon edustushuoneistoon, joka oli ollut ensisijaisesti Tankmarin käytössä.

Tavatessani seuraavana iltana Georgin pankin tilintarkastusillallisella hän oli onnellinen mies. Robert oli kylläkin valittanut Lohjan II-osakkeiden heikkoa arvostusta, mutta kaiken kaikkiaan hänkin oli tyytyväinen saavutettuun tulokseen. Lohjan ja Wärtsilän hallitukset hyväksyivät yhdentymissopimuksen 28. helmikuuta järjestetyissä kokouksissaan. Vaikka pankki ei tullut kaapanneeksi Wärtsilän koko kiinteistökantaa, fuusiojärjestely oli meille edullinen. Uusi investointipankkiryhmämme, joka runsaan kahden vuoden kuluttua siirtyisi mukanani perustamaan Mandatumia, oli saanut tulikasteensa, ja vajaan 20 prosentin omistuksemme Wärtsilässä oli kolmessa vuodessa kasvanut arvoltaan kolminkertaiseksi. Sen lisäksi olimme myyneet Ovako-osakkeemme, ja päässeet 2/3-omistukseen Grönqvistin talossa.

Proventus ei päässyt tavoitteeseensa, mutta tienasi sentään jonkin verran rahaa. Epäsuorasti he joutuivat kuitenkin ikävään oikeusprosessiin Suomessa. Sidottujen Wärtsilä-osakkeiden omistukseen oli perustettu Finventus- ja Fidelity-nimiset tytäryhtiöt, ja niiden toimitusjohtajaksi oli palkattu entinen rocktähti ja Hankenin kas-

vatti Johnny Liebkind. Omistusjärjestely ei ollut vedenpitävä, ja niinpä viranomaiset alkoivat tutkia sitä kohta asian tultua julki. Kun Johnnyä vastaan oli vireillä toinenkin Finventuksen verosuunnitteluun liittyvä oikeusjuttu, jossa häntä syytettiin törkeästä kavalluksesta ja velallisen epärehellisyydestä, hän koki asemansa hyvin epämukavaksi ja päätti lähteä maasta. Hän lensi Israeliin, jossa hänet pidätettiin, ja hän sai viettää vajaan vuoden sikäläisessä vankilassa ennen kuin pääsi palaamaan Suomeen. Kotiin palattuaan hänet vapautettiin epäilyistä ulkomaalaisomistuksen kieltävän lain rikkomisesta, mutta käräjäoikeus tuomitsi hänet kymmenen vuotta myöhemmin ehdolliseen vankeuteen ja mittaviin korvauksiin velallisen epärehellisyydestä. Useimpien mielestä aivan väärä mies joutui taitamattomuuttaan vaikeuksiin.

14

TÄHTI ON SYNTYMÄSSÄ

Pentti Kouri oli palannut 29-vuotiaana MIT:n tohtorina Suomeen vuonna 1978 suorittamaan varusmiespalvelustaan. Hänet valittiin RUK:n kurssin 157 oppilaskunnan puheenjohtajaksi. Loistava kommunikaatiokyky ja tuttavuus Aatos Erkon kanssa varmistivat myös sen, että hän nousi julkisuuden valokeilaan. Palattuaan siviiliin Pentti toimi professorina NYU:ssa ja Helsingin yliopistolla samalla, kun hän rakensi verkostoja Suomessa ja maailmalla. Opettajana hän ei ollut kovin suosittu; parikymmenvuotiaatkin huomasivat pian, että akateeminen maailma ei enää riittänyt hänelle. Itse tapasin Pentin ensimmäisen kerran juuri ennen siirtymistäni pankkiin, kun hän kutsui minut puhumaan *Helsingin Sanomien* suhdanneseminaariin syyskuun alussa 1985. Puhuimme illallisen jälkeen hetken kahden, mutta emme tietenkään taloustieteestä vaan sijoittamisesta, ja varsinkin Nokiasta.

Pentin kiinnostus Nokiaa kohtaan oli kiehtovaa – en ollut koskaan ennen kuullut kenenkään puhuvan suuryhtiöstä ostokohteena – ja samalla hieman suuruudenhullua. Mutta sellaista oli Pentin elämä. Vuotta aiemmin hän oli tutustunut George Sorosiin ja vuonna 1986 Pentti alkoi järjestää tälle sijoituksia Suomeen. Hetken aikaa vaikutti siltä, että Soros olisi jäänyt rahoittamaan Pentin Suomen valloitusta, mutta jo seuraavana vuonna heidän tiensä erkanivat. Soros myi suomalaisosakkeensa, ja Pentti jatkoi verkostojensa laajentamista vahvistaen suhteitaan Hannes Kulvikiin, Jaakko Lassilaan ja varsinkin Nokian pääjohtajaan Kari Kairamoon,

joka oli kutsunut hänet hallitukseensa. Kairamon kanssa hän alkoi suunnitella Nokialle uutta tulemista vapaana suomalaispankkien omistuksen ikeestä.

Kari Kairamo ei ollut Kourin lapsuudenystävä tai opiskelukaveri. Heidät oli saattanut yhteen keskustapuolueen nouseva tähti Paavo Väyrynen, joka oli Pentin tapaan Lapista kotoisin. Kairamo toimi samoihin aikoihin myös niin kutsutun "kassakaappisopimuksen" kätilönä. Siinä Väyrynen, Ilkka Suominen ja Christoffer Taxell puolueittensa puolesta ja Kairamon kokoamaa vaalirahoitusta vastaan sitoutuivat vuoden 1987 eduskuntavaalien jälkeen muodostamaan maahan porvarihallituksen. Vaalien jälkeen presidentti Mauno Koivisto teki kuitenkin sopimuksen tyhjäksi nimittämällä sinipunahallituksen muodostajaksi keskuspankin johtokuntakollegansa Harri Holkerin. Väyrynen ja keskustapuolue jäivät rannalle, ja kokoomuksen puheenjohtaja Ilkka Suominen joutui tyytymään kauppa- ja teollisuusministerin salkkuun. Ulkoministeriksi tuli SDP:n entinen puheenjohtaja Kalevi Sorsa ja valtiovarainministeriksi nouseva tähti, puoluesihteeri Erkki Liikanen.

Kairamo oli Kouria seitsemäntoista vuotta vanhempi, mutta edusti uutta, dynaamista ja ajan mittapuulla häikäilemätöntä yritysjohtajatyyppiä, johon Pentti tunsi voimakasta vetoa. Vuonna 1986 Kairamo oli 54 vuoden ikäinen ja johtanut Nokiaa jo yhdeksän vuoden ajan. Hän oli tehnyt itsensä yhtiölleen korvaamattomaksi ja samalla *primus inter paresiksi* suomalaisvuorineuvosten joukossa. Häntä korkeammalle elinkeinoelämän hierarkiassa noteerattiin vain suurpankkien pääjohtajat. Johdettuaan pari vuotta Teollisuuden Keskusliiton hallitusta hän onnistui ainutlaatuisessa hankkeessaan saada myös kakkosmiehensä Simo Vuorilehto vuorineuvokseksi.

"Turbovuorineuvos" Kairamo oli egosentrinen maanikko, juuri sellainen kuin monet parhaimmista yritysjohtajista ovat. Sittemmin hänellä osoittautui olleen myös taipumuksia depressioon. Kuten monet maanikot, hän oli omalla tavallaan karismaattinen ja veti nuoria kyvykkäitä johtajia puoleensa. Muistelmateoksissa ja

syntymäpäivähaastatteluissa käytiin Nokian suuruuden vuosina kisaa siitä, kuka oikeastaan oli löytänyt Jorma Ollilan. Oikea vastaus on tietenkin Kari Kairamo. Hänen tallinsa koostui voimakastahtoisista ja usein värikkäistä vanhemman sukupolven johtajista, kuten Vuorilehdosta, Kurre Wikstedtistä ja Harry Mildhistä, sekä uudesta sukupolvesta, jota edustivat Ollila, Timo Koski, Antti Lagerroos ja Kalle Isokallio. Näiden menestyjien joukosta puuttui kuitenkin se tärkeä varoittava ääni. Maaninen kasvuhakuisuus johti nimittäin fokuksen menetykseen. Pian Kairamon kuoleman jälkeen Nokia oli taas kriisiyhtiö.

Puuhiokkeesta mikrotietokoneisiin

Nokian juuret ovat pienelle samannimiselle Tampereen länsipuolella sijaitsevalle paikkakunnalle vuonna 1865 perustetussa puuhiomossa. 1880-luvulla tehdasalueelle rakennettiin kolme paperikonetta, ja uudelle vuosisadalle tultaessa tuotevalikoimaan tuli myös hygieniapapereita, joista tuli lopulta tehtaan päätuote. Vuonna 1989 tehdas myytiin James Riverille, joka sittemmin fuusioitiin Georgia Pacificiin, josta se vuonna 2012 myytiin ruotsalaiselle SCA:lle.

Moderni Nokia-konserni ei kuitenkaan ole metsäteollisuudesta lähtöisin, vaan se on konglomeraation aikakauden tuote, joka syntyi kumi-, kaapeli- ja paperitehtaan fuusiossa vuonna 1967. Seuraavan kahden vuosikymmenen ajan Nokia teki siksi kumisaappaita, autonrenkaita, kaapeleita, kaapelikoneita, alumiiniprofiileja, televisioita, radiolaitteita, puhelinkeskuksia ja hygieniapaperia ja kävi samalla tärkeää idänkauppaa. Se oli myös merkittävänä osakkaana metsäteollisuuden kemikaalien ja voiman tuotannossa. Toimitusjohtajansa Björn "Nalle" Westerlundin ja Kurre Wikstedtin johdolla Nokia alkoi lisätä panoksiaan myös mikroelektroniikkaan ja radiopuhelimiin.

Jo ennen suurta Nokia-fuusiota Helsingin Kaapelitehtaalle oli perustettu elektroniikkaosasto, jota alettiin sittemmin kutsua Salmisaaren yliopistoksi. Sieltä hakivat oppinsa monet ensimmäisen polven suomalaiset it-osaajat. Fuusion jälkeen Nokia ryhtyi Salora Oy:n kanssa kehittämään radiopuhelinlaitteita ensisijaisesti Puolustusvoimille. Vuonna 1977 Saloran pääomistaja Jouko Nordell joutui kuitenkin syytteeseen veropetoksista ja lahjoman antamisesta. Salora joutui tuuliajolle. Nokia perusti sen kanssa vuonna 1979 Mobira-nimisen *joint venturen* kehittääkseen matkapuhelimia, ja lopulta vuonna 1984 yhtiö päätyi Nokian omistukseen. Saloran oston myötä Nokiasta tuli kaiken muun lisäksi suuri televisioiden tuottaja Suomessa. Yhtiö laajentui Pohjoismaihin ostamalla Ruotsin valtiolta konkurssin partaalla vaappuneen Luxor-yhtiön.

Nokia lähti Mobiran myötä yhteistyöhön L M Ericssonin kanssa ja alkoi julkisen tuen turvin kehittää pohjoismaista matkapuhelinstandardia NMT:tä. Elokuussa 1984 Nokia onnistui tuomaan markkinoille ensimmäisen, 4,7 kiloa painavan auto-/matkapuhelimensa Mobira Talkman 320:n. Siitä tuli välitön menestys, koska se oli asennettavissa työsuhdeautoon, mutta myös irrotettavissa kannettavaksi mökkipuhelimeksi. Kolme vuotta myöhemmin Kairamo sai ylpeänä esitellä ensimmäistä varsinaista mobiilipuhelinta, pienen tiilikiven kokoista Nokia Cityman 900:aa Mihail Gorbatšoville ja Harri Holkerille. Nokian menestyksen siivittämänä matkapuhelintiheys nousi Suomessa maailman suurimmaksi ja yhtiö löysi itselleen uuden kasvualueen. Kesti kuitenkin aikansa ennen kuin se todella nousi kannattavaksi.

Nokia lähti mukaan myös pientietokoneiden kehittämiseen. Kaapelitehtaalta alkunsa saanutta elektroniikkaosaamista oli jo pitkään sovellettu suomalaispankeille ja Alkolle myytyihin kassaterminaaleihin, joihin oli lisätty asteittain muistikapasiteettia ja älytoimintoja. Syyskuussa 1981 Nokia lanseerasi MikroMikko-pöytätietokoneen, josta ei kuitenkaan lisäsatsauksien jälkeenkään tullut menestyksekästä kilpailijaa IBM:n PC:lle. Tästä lannistumatta Nokia jatkoi panostuksiaan ja osti lopulta vuonna 1987 ruotsalaiselta kilpailijaltaan lopettamisuhan alla olleen Ericsson Information Systems -divisioonan.

Omistajastrategiaa

Kari Kairamon muutoin niin aurinkoisella taivaalla oli yksi tumma pilvi: Nokian suurimmat osakkeenomistajat. Kerran kuussa Kairamo joutui istumaan hallituksensa työvaliokunnan kokouksessa kahden suurimman omistajansa edustajan, Mika Tiivolan ja Jaakko Lassilan, kanssa tullen muistutetuksi valtansa rajallisuudesta. Kairamo tuli huomattavasti paremmin toimeen Lassilan kuin Tiivolan kanssa, mutta se ei auttanut asiaa. Pankkien pääjohtajien välit olivat entisestäänkin kiristyneet, ja Kairamolla ei tietenkään ollut mitään mahdollisuutta valita puheenjohtajaansa. Pankeista ja niiden pääjohtajista eroon pääsemisestä alkoi siksi tulla hänelle pakkomielle. Nämä eivät Kairamon mielestä ymmärtäneet Nokian liiketoimintaa ja hidastivat varovaisuudellaan ja keskinäisellä nokittelullaan yhtiön kehitystä.

Kairamo ja hänen johtoryhmänsä nuoret jäsenet pitivät – tietyllä oikeutuksella – pankkien keskeistä roolia Suomen elinkeinoelämässä bysanttilaisena jäänteenä. Ensimmäinen toimenpide asian korjaamiseksi oli hyödyntää Tiivolan "uuden tulemisen" aiheuttamaa poliittista vastareaktiota. HOP, Kymi-Kaukas-fuusio ja Schaumanin osto olivat innostaneet mediaa luomaan Yhdyspankin pääjohtajasta kuvaa lähes rajattoman taloudellisen vallan käyttäjänä, mistä tämä itse oli lähinnä hyvillään. Yhteiskuntasuhdejohtajansa Harry Mildhin välityksellä Kairamo antoi sosiaalidemokraattien, kokoomuksen ja keskustan eduskuntaryhmien tietää, että suomalainen teollisuus ei olisi ollenkaan pahoillaan, jos liikepankkien valtaa ryhdyttäisiin rajoittamaan lainsäädännöllä. Keskusteluissaan Paavo Väyrysen kanssa hän oli varmaan vieläkin määrätietoisempi.

Tämän seurauksena eduskunta saattoi vuonna 1987 voimaan liikepankkilain muutoksen, joka rajoitti pankkien oikeutta omistaa osakkeita "elinkeinotoimintaa harjoittavissa" yhtiöissä 20 prosentista 10 prosenttiin. Koska siirtymäajat olivat pitkiä ja useimmilla liikepankeilla oli jo tuolloin konserniinsa kuulumattomia omistusyhtiöitä, lakimuutoksella ei ollut suurtakaan käytännön merkitystä, mutta sillä oli symboliarvoa.

Nokia Elektroniikan johtaja, Kurre Wikstedtin seuraaja ja Kairamon todennäköinen perintöprinssi Timo Koski kirjoitti itse asiassa väitöskirjan Nokian dilemmasta. Kuukautta ennen kaavailtua väitöstilaisuutta Koski kuitenkin kuoli aivoverenvuotoon Heathrow'n lentokentällä vain 40 vuoden ikäisenä. Teknillinen korkeakoulu halusi kunnioittaa edesmennyttä tohtoriopiskelijaansa ja järjesti 14. toukokuuta 1988 päärakennuksessaan tilaisuuden, jossa vastaväittelijä, MIT:n professori Thomas Poynter esitteli väitöskirjan satapäiselle yleisölle. Hän aloitti kertomalla Kosken vierailleen luonaan Bostonissa vuonna 1986 kertoakseen salassa aloittamastaan "omistusstrategiaa" käsittelevästä väitöskirjatyöstä. Poynter oli yllättynyt Kosken aihevalinnasta: "En tiedä täsmälleen, mitä te Suomessa näistä asioista ajattelette, mutta täällä USA:ssa olemme yleensä sitä mieltä, että omistusrakenteeseen liittyvät kysymykset eivät kuulu toimivan johdon työkenttään." Se oli värikäs alku yhteistyölle, jonka edetessä Koski ilmeisesti onnistui vakuuttamaan ohjaajansa väärään omistusrakenteeseen liittyvistä vaaroista.

Väitöskirjan *Ownership Strategy and Competitive Advantage* mukaan dominoivat institutionaaliset osakkeenomistajat nimeävät yleensä yhtiön luottamusmieselimiin omia johtajiaan. Nämä ovat useimmiten riskiä karttavia virkamiehiä, jotka varovaisuudellaan muodostuvat yhtiölle helposti rasitteeksi. Kauaskatseisen ja ammattitaitoisen yritysjohdon on siksi laadittava yhtiölle omistajastrategia, joka rajoittaa ylivarovaisten instituutioiden vaikutusvaltaa. Yhtiön kilpailukyky maksimoidaan Kosken mielestä sillä, että sen yritysjohto saa mahdollisimman suuren liikkumavapauden strategisia valintoja tehdessään ja investointeja suunnitellessaan. Käytännössä tämä tietenkin tarkoitti sitä, että valta tuli organisaatiossa keskittää sen toimivan johdon käsiin. Kairamon tapaan Koski oli vakuuttunut siitä, että Nokian bipolaarinen omistusrakenne leikkasi yhtiön kehityspotentiaalia ja hidasti sen kansainvälistymistä ja kasvua. Ratkaisuksi hän tarjosi nykyisten konservatiivisten omistajaryhmien altistamista kilpailulle, jonka yhtiöön toisi kolmas, mieluiten kokeneista kansainvälisistä sijoittajista koostuva omistajablokki.

Nämä ajatukset eivät tietenkään olleet vain Timo Kosken omia, vaan heijastivat keskusteluja, joita hän oli käynyt kollegoidensa ja esimiehensä kanssa. Vaikutusvaltansa huipulla vuonna 1986 Kairamo oli itse asiassa onnistunut suostuttelemaan omistajansa hyväksymään yhtiöjärjestyksen muutoksen, joka vei yhtiötä Kosken toivomaan suuntaan. Passittamalla omistajien edustajat Tiivolan ja Lassilan johtamaan hallintoneuvostoon Nokialla siirryttiin Kairamon markkinointipuheen mukaan "liikepankkien hallintojärjestelmään".

Nokian hallitus miehitettiin sen toimivalla johdolla ja puheenjohtajan nuijaan tarttui Kairamo itse. Jotta hallituksen jäsenet eivät päätöksenteossaan suosisi omaa organisaatiotaan, Kairamo halusi Volvon esimerkin mukaisesti heidän luopuvan linjajohdon vastuistaan. Malli ei tietenkään toiminut, vaan johtajat jatkoivat toimialojensa johtamista kutakuinkin entiseen tapaan. Se tukki kuitenkin yhtiön päätöksentekojärjestelmän viimeisen varaventtiilin. Kairamon johtama sisäinen hallitus otti itselleen lähes kaiken päätäntävallan hallintoneuvoston muodostuessa hampaattomaksi jälkiseurannan välineeksi.

Uuden hallintomallin myötä Nokian johdolle tuli näytön paikka. Kairamon piti todistaa hallintoneuvostoon häädetyille pankki- ja vakuutusjohtajille, että hän osaa käyttää uutta ja suurempaa valtaansa osakkeenomistajien eduksi. Samalla myös kisa perintöprinssin asemasta kiristyi vastavalittujen hallitusten rivi-

jäsenten kesken. Tilaisuus tekee usein varkaan. Nokialla se merkitsi uuden vaihteen päälle laittamista yrityksen kasvattamisessa ja kansainvälistämisessä. Koska asialla oli Kairamon mielestä kiire, Nokia meni aidan yli sen matalimmasta paikasta eli siitä, missä oli eniten ostettavaa.

Talvella 1987 Nokia päätti kansainvälistyä televisioiden tuottajana. Euroopassa kaupan oli saksalainen Standard Electric Lorenz ja ranskalainen Oceanic-yhtiö, jotka molemmat olivat taloudellisissa vaikeuksissa. Samaan aikaan Nokia Datan 39-vuotias johtaja Kalle Isokallio, joka oli Mika Tiivolan vävy, sai tietää Ericssonin Information Systems -divisioonan olevan mahdollisesti myynnissä. Todellisuudessa Ericssonin hallitus oli jo menettänyt toivonsa ja harkitsi jopa sen lopettamista. Ennen Nokian yhteydenottoa kukaan ei Tukholmassa uskonut, että se olisi myytävissä. Näin Nokian sisällä käynnistyi kilpajuoksu siitä, mihin yhtiö tulevaisuudessa keskittyisi. Se ratkesi tasapeliin: Nokia osti kaikki kolme yhtiötä.

Kolmas blokki

Ensimmäinen yritys rakentaa Nokiaan kolmas omistajablokki tehtiin jo ennen yhtiöjärjestyksen muutosta Pentti Kourin kutsuttua George Sorosin Suomeen. Kairamolla ei ollut valtuuksia tarjota hänelle Nokian osakkeita suoraan osakeannista, joten Sorosin Quantum Fund joutui ostamaan ne markkinoilta. Juhani Riikosen tapaan Pentti oli vakuuttunut siitä, että Helsingin pörssi ei antanut riittävää arvoa noteeratuille suomalaisyhtiöille ja oli saanut Sorosin innostumaan Suomeen sijoittamisesta laajalla rintamalla. Pentin aloitteesta tarjosin hänelle ja Sorosille lounaan Yhdyspankissa 7. toukokuuta 1986. He halusivat nimittäin ostaa myös Yhdyspankin osakkeita. Olimme juuri perustamassa pankille uutta vapaata C-osakesarjaa laskeaksemme liikkeelle Saksan markan määräisen kansainvälisen optiolainan, joten Sorosin tarjous tuli sopivaan

aikaan. Hän merkitsi osakkeita myös Amerin, Suomen Sokerin ja Pohjolan anneista.

Soros ei kuitenkaan halunnut jäädä pitkäaikaiseksi omistajaksi, eikä rooli Nokian kolmannen blokin puhemiehenä näyttänyt olevan sekään hänelle mieleen. Kourin – ja ehkä myös Kairamon – seuraava omistajakandidaatti oli Sponsor. Syksyllä 1986 ja talvella 1987 Pentti vietti paljon aikaa Sponsorin konttorilla Mannerheimintiellä puhuen suunnitelmistaan Hannes Kulvikin ja Micke von Frenckellin kanssa. Tietämättä suunnitelmista paljoakaan teimme ne tyhjäksi ryhtyessämme helmikuussa 1987 OKO:n ja Sammon kanssa purkamaan Spon-ryhmän ristikkäisomistuksia. Nokialle ja Pentti Kourille Sponsor-sota merkitsi siten paluuta piirustuslaudan äärelle.

Elokuun alussa 1988 sain Mika Tiivolalta kutsun tulla nurkkahuoneeseen puhumaan Nokiasta. Istahdettuani vastapäiselle vierastuolille hän kertoi saaneensa puhelun Pehr G. Gyllenhammarilta, Volvon pääjohtajalta. Gyllenhammar, joka tuolloin oli pohjoismaisen elinkeinoelämän supertähti, oli keskustellut asiasta Kairamon kanssa ja ehdotti nyt Tiivolalle Volvon ja Nokian ristiinomistusta. Mika innostui heti ajatuksesta, mutta ehdotti suunnitelmaan pientä muutosta. Sen sijaan, että Volvo vaihtaisi osakkeita Nokian kanssa, sen tuli tehdä se Nokian suurimpien osakkaiden kanssa. Yhdyspankki oli Sponsorissa profiloitunut ristiinomistuksen kriitikkona, ja siksi osakevaihto omistajien kesken tuntui varmasti Tiivolasta julkisuusmielessä viisaammalta. Yhdyspankille se myös merkitsisi tervetullutta Nokia-riskin pienenemistä ilman, että asema suhteessa Kansallispankkiin muuttuisi. Samalla osakevaihto pankkien kanssa tarkoittaisi tietenkin myös sitä, että Gyllenhammarin keskustelukumppani Suomessa ei olisi Kairamo, vaan Tiivola. Mika pyysi minua laatimaan suunnitelman vaihdosta.

Mitään teollista logiikkaa Gyllenhammarin ehdotuksessa ei tietenkään ollut. Koska hänellä ei ollut merkittävää omaa omaisuutta, Volvo, josta hän omisti 10 000 osaketta, oli hänen valta-asemansa

perusta. Siksi hänelle oli elintärkeää se, että Volvossa valtaa ei pääsisi käyttämään kukaan muu kuin hän itse. Sen jälkeen, kun suuri norjalaisdiili kaatui ja Volvo ei päässytkään vuonna 1978 osakkaaksi Pohjanmeren öljykentille, tärkein komponentti Gyllenhammarin omassa "omistajastrategiassa" oli syvenevä allianssi ja ristikkäisomistus Renaultin kanssa. Pienempi allianssi Nokian kanssa täydentäisi sitä. Gyllenhammar oli varmaankin saanut kuulla Kairamon omistajahuolista. Hän oli tuntenut tämän pitkään ja kutsunut tämän mukaan alkuperäiseen *European Round Table of Industrialists* -piiriin. Tai sitten aloite ristiinomistuksesta oli tullut Kairamolta.

Osakkeiden vaihdon suurin ongelma oli yhtiöiden kokoero. Volvo oli markkina-arvoltaan moninkertainen Nokiaan nähden. Onneksi Nokialla kuitenkin oli kaksi osakesarjaa. Etuosakkeiden avulla olisi mahdollista koota Volvolle osakepaketti, joka ei tekisi siitä äänivallalla mitattuna Nokian suurinta osakkeenomistajaa. Lukuja pyöritellessä alkoi tuntua vähän siltä kuin istuisi aseistariisuntaneuvotteluissa. Kaikilla olisi tässä voitettavaa. Jos pääsisimme KOP:n ja Pohjolan kanssa sopuun siitä, että myymme suunnilleen saman osuuden Nokia-salkuistamme Volvolle, pääsisimme kaikki kirjaamaan sievoiset myyntivoitot ilman, että valtatasapaino yhtiössä järkkyisi. Ikävä kyllä tämä ei todellisuudessa ollut aivan niin helppoa. Koska Nokiasta oli vedetty köyttä niin pitkään, KOP:lla, Pohjolalla ja meillä oli salkuissamme pääasiassa kantaosakkeita. Etuosakkeita ei ollut läheskään riittävästi liudentaaksemme Volvon tulevaa ääniosuutta sille tasolle, jolle Tiivola olisi sen halunnut.

Suunnitelmani perustui siksi ajatukselle, että Volvo ostaisi noin 10 prosenttia Nokian osakkeista ja saisi hieman tätä pienemmän osuuden äänistä. KOP:sta, Pohjolasta ja SYP:stä tulisi vastaavasti merkittäviä, mutta ei määräysvaltaa käyttäviä Volvon osakkaita. Huolimatta siitä, että Volvosta tulisi näin suurempi Nokian osakas kuin Tiivola alun perin oli kaavaillut, hän hyväksyi suunnitelman esitettäväksi KOP:lle ja Pohjolalle. Pari päivää myöhemmin kutsuin Jukka Härmälän ja Lauri Koivusalon Yhdyspankkiin neu-

votellaksemme asiasta. Olimme yhtä mieltä siitä, että kauppa olisi kaikille eduksi. Saisimme ylisuurta Nokia-omistustamme myydyksi hyvällä kurssitasolla ja vaihdossa likvidejä Volvo-osakkeita.

Elokuun lopulla Gyllenhammar, Lassila ja Tiivola tapasivat aamukahvin merkeissä Tiivolan kabinetissa Aleksi 36:ssa. Ohikulkijalle ei olisi ollut vaikea arvata, että jotakin suurta oli meneillään, koska jalkakäytävälle oli yli tunnin ajan parkkeerattuna Lassilan tummansininen Cadillac ja Gyllenhammarin Suomen-vierailuillaan käyttämä pidennetty musta Volvo 760. Tiivola ja Lassila olivat valmiita tekemään vaihdon muistiossani esittämilläni ehdoilla ja luovuttivat sen Gyllenhammarille. Hän lupasi palata asiaan. Niin ei kuitenkaan koskaan tapahtunut. Joko neuvottelut allianssista Renaultin kanssa olivat edenneet odotettua nopeammin tai sitten Gyllenhammar oli, kenties keskusteltuaan Kairamon kanssa, tullut johtopäätökseen, että osakevaihto Nokian omistajien kanssa ei ollut sitä, mitä oli alun perin ajettu takaa. Yhdyspankille lopputulos oli onnellinen. Pankki piti kiinni Nokia-omistuksestaan aina 1990-luvun keskivaiheille saakka.

Pohjantähti

Savustaaksemme ulos uuden osakkeenomistajamme Peter Fryckmanin Yhdyspankin hallintoneuvosto päätti kokouksessaan 15. syyskuuta 1988 toteuttaa osakepääoman korotuksen, joka oli nimellisarvoltaan runsaat 500 miljoonaa markkaa. Pari päivää ennen hallintoneuvoston kokousta pankin osakkeilla tehtävä kauppa oli vilkastunut ja lehdistötilaisuudessa, jossa anti julkistettiin, toimittajat kyselivät sisäpiirin kaupoista. Pankin kurssi ei juurikaan ollut reagoinut anti-ilmoitukseen, joten kysymyksiin ei ollut vaikea vastata; kukaan ei ollut voittanut tai hävinnyt rahaa. Ikävä kyllä osoittautui kohta, että pankki itse, tai oikeammin sen eläkesäätiö, oli toiminut huolimattomasti. Sijoitusjohtaja Kari Ranki oli, ilmeisesti annista

tietoisena mutta valtuuksiensa rajoissa, myynyt miljoona kappaletta säätiön omistuksessa ollutta SYP:n A-osaketta. Ikävä kyllä hän oli samassa yhteydessä myynyt myös 1 000 kappaletta omia osakkeitaan. Pörssin hallitus päätti tehdä asiassa sisäpiiriselvityksen.

Seuraavalla viikolla, 20. lokakuuta heräsin liian lyhyeksi jääneiden yöunen jälkeen New Yorkissa puhelinsoittoon. Langan toisessa päässä oli Hencka Kuningas. Hän oli välittänyt useamman miljoonablokin SYP:n osakkeita anti-ilmoitusta edeltävinä päivinä ja oli nyt huolissaan siitä, että hänetkin vedettäisiin mukaan sisäpiiriselvitykseen. Hän halusi siksi kertoa, kuka hänen asiakkaansa oli ollut. Dramaattiseen kuiskailevaan äänensävyyn hän antoi minun kuulla, että "Jorma on myynyt". New Yorkissa oli aamuyö enkä oikein ymmärtänyt, mistä hän puhui ja kysyin: "Kuka Jorma?" "Jorma Ollila", vastasi Hencka. Ollila oli tuolloin Nokian talousjohtaja. "Hänellä on ollut aika paljon Nokian rahoja kiinni SYP:n osakkeissa. Etkö tiennyt sitä?" Minulla ei ollut asiasta aavistustakaan ja epäilin, ettei Mika Tiivolakaan ollut saanut siitä mitään tietoa. Menin suihkuun ja soitin sitten Mikalle kertoakseni, mitä olin juuri kuullut. Ei hänkään tiennyt osakekaupoista mitään.

Pari päivää myöhemmin Suomeen palattuani Mika kertoi puhuneensa Kairamon kanssa Ollilan osakekaupoista. Kairamon selitys ei ollut erityisen vakuuttava. Hänen mukaansa Nokialla oli ollut ylilikviditeettiä ja yhtiö oli päättänyt sijoittaa ylimääräiset kassavaransa pankkiosakkeisiin, noin sata miljoonaa SYP:n ja saman verran KOP:n osakkeisiin. Uskottavampi selitys oli se, että osakeostot olivat olleet huonosti harkittu osa Nokian epäonnista omistajastrategiaa. Heikkenevät tulevaisuudennäkymät ja epävarma markkinatilanne olivat ilmeisesti kuitenkin johtaneet uudelleenarviointeihin ja siihen, että Jorma oli saanut käskyn myydä osakkeet.

Marraskuun lopulla Pentti Kouri soitti ja halusi tavata. Asia oli kuulemma tärkeä. Palacen ja Savoyn kabinetit olivat täyttyneet pikkujoulun viettäjistä, joten päätimme syödä varhaisen illallisen Hesperiassa. Olimme lähes yksin suuressa ravintolasalissa. Istahdettuamme pöytään Pentti alkoi puhua Nokiasta. Edellisvuoden suuret yritysostot eivät olleet onnistuneet suunnitellulla tavalla. Hänen mukaansa nopeat ja määrätietoiset liikkeet voisivat kuitenkin vielä muuttaa kehityksen suunnan, joka "ei näytä hyvältä... vaan itse asiassa melko uhkaavalta". "Ongelma oli", selitti Pentti "se, että Nokian resurssit eivät riitä konglomeraatin pystyssä pitämiseen... Fokusointi ei enää ole vain strateginen *buzz word,* vaan se on välttämätöntä. Mutta nykyisellä omistusrakenteella se ei tule onnistumaan." Yhteistyö toimivan johdon ja suurten osakkeenomistajien välillä ei siis toiminut. "Nokia seisoo lamaantuneena keskellä kriisiä", varoitti Pentti.

Pentti kertoi viettäneensä paljon aikaa Kari Kairamon kanssa strategiasta ja omistusrakenteesta keskustellen. Kairamon tieten hän oli työstänyt ajatuksensa suunnitelmaksi. Se oli esitetty Jaakko Lassilalle ja Peter Fagernäsille, ja nyt hän halusi saattaa sen myös Yhdyspankin tietoon. Syy siihen, että hän esitteli sen minulle eikä suoraan Mika Tiivolalle, oli se, että hän "ei luottanut siihen, että Tiivola toimisi osakkeenomistajien edun mukaisesti". Hän pyysi siksi minua vielä tässä vaiheessa käsittelemään tietoa luottamuksellisesti ja olemaan viemättä sitä eteenpäin Tiivolalle. Vaikka epäilin, että todellinen syy siihen, että Pentti puhui minun eikä Tiivolan kanssa oli se, että he eivät tulleet keskenään toimeen, hyväksyin hänen ehtonsa. Tein sen kuitenkin sillä varauksella, että mikäli hänen suunnitelmansa osoittautuisi työnantajani ja muiden Nokian osakkeenomistajien edun vastaiseksi, minun olisi ryhdyttävä toimiin sen toteuttamista vastaan.

Saatuaan suostumukseni Kouri poimi pinon papereita salkustaan ja työnsi ne pöydän yli. Vilkaisin niitä hetken, kunnes Pentti alkoi puhua. Kyseessä oli suunnitelma Nokian ostamiseksi pois pörssistä. Tarkoitus oli Pentin johdolla muodostaa kansainvälisestä sijoittajaryhmästä ja nykyisistä pääomistajista koostuva konsortio, joka tekisi ostotarjouksen kaikista Nokian osakkeista. Pääomistajien sitouduttua transaktioon konsortiolla olisi hallussaan jo lähes

puolet Nokian äänivallasta, joten ostotarjouksen läpimeno olisi lähes varmaa. Jotta konsortion sijoitusten tuotto maksimoitaisiin ja Pentti itse saisi mahdollisimman suuren omistusosuuden, velkapääoman osuus rahoituksesta olisi korkea.

Suuri osa velasta oli kuitenkin tarkoitus maksaa pian pois. Myyntiin menisivät kiinteistöt, voimaosuudet, pörssiosakkeet ja ne kaksi divisioonaa, joita oli juuri yritysostoin kasvatettu. Ostotarjouksen tultua hyväksytyksi Nokia poistettaisiin pörssistä ja fuusioitaisiin tarjouksen tehneeseen uuteen yhtiöön. Omistusrakenne jäi suunnitelmassa epäselväksi; se oli Pentin mielestä neuvottelukysymys. Mutta transaktiota johtaisi hänen sijoittajaryhmänsä, jonka jäsen Kairamokin varmaan olisi. Nokian muutakin johtoa kannustettaisiin merkittävillä omistusosuuksilla.

Paperipino edessäni oli vain yhteenveto, Pentti selitti. Laajempi ja yksityiskohtaisempi suunnitelma kassavirtalaskelmineen ja arvonmäärityksineen oli sekin valmiina. Koska olin saanut tiedot luottamuksellisesti, minulla ei ollut tarvetta ottaa asiaan kantaa. Kerroin Pentille pitäväni suunnitelmaa kiinnostavana, mutta suhtautuvani epäilevästi siihen, onko KOP:lla ja SYP:llä todella valmiutta ryhtyä yhteistyöhön näin suuressa ja potentiaalisesti kiistanalaisessa projektissa. Pentti sanoi ymmärtävänsä tämän ja pyysi minua käyttämään hieman aikaa suunnitelmaan syventymiseen. Hän tulisi myöhemmin palaamaan asiaan muodollisella neuvottelukutsulla.

Punainen jättiläinen

Maanantaina 12. joulukuuta olin lentänyt aamukoneella Osloon keskustellakseni pohjoismaisesta pankkiyhteistyöstä partneripankkimme Bergen Bankin johdon kanssa. Astuttuani ulos koneesta sittemmin suljetulla Fornebun kentällä, joka sijaitsi niemellä aivan Oslon keskustan liepeillä, Nokia Walkmanini alkoi soida. Soittaja

oli Pentti Kouri, joka oli poissa tolaltaan. Voimakas tunnelataus äänessään hän kertoi Kari Kairamon kuolleen viikonloppuna.

Kuolema oli ollut yllättävä, ja vaikka Pentti ei kertonut sen syytä, mielessäni heräsi tietenkin heti epäilys itsemurhasta. Puhelu ei kestänyt kuin parisen minuuttia, minkä jälkeen hyppäsin isäntieni lähettämään autoon suuntanani Bergen Bankin Oslon pääkonttori. Koska Mika Tiivola ei yleensä halunnut puhua vakavista työasioista matkapuhelimessa, istuin viidentoista minuutin automatkan hiljaa miettien, mitä Kairamon kuolemasta seuraisi. Päästyäni pääjohtaja Egil Gade Greven virkahuoneeseen pyysin saada käyttää puhelinta ja soitin Suomeen.

Sain heti Tiivolan käsiini. Hän vahvisti Kairamon ottaneen viikonloppuna henkensä. Nokian johto oli valmistelemassa lehdistötiedotetta, ja kuolinsyyn ilmoittamisesta käytiin kiivasta keskustelua. Iltapäivällä Nokialta lähti Simo Vuorilehdon hyväksymä tiedote, jossa Kairamon kerrottiin kuolleen "äkillisen sairauskohtauksen seurauksena", mikä oli muodollisesti totta. Tieto Kairamon itsemurhasta levisi kuitenkin kohta kulovalkean tavoin Helsingissä ja sieltä maailmalle. Tiistaiaamuna *Helsingin Sanomat* tiesi kertoa, että kuolinsyy oli ollut itsemurha. Kohta saimme myös tietää, että Kairamo oli kärsinyt kaksisuuntaisesta mielialahäiriöstä. Hänen lääkärinsä oli määrännyt hänelle voimakkaita masennuslääkkeitä ja kehottanut häntä välttämään yksinoloa. Kun hänet sunnuntaina löydettiin kuolleena Helsingin ulkopuolella sijaitsevasta kesähuvilastaan, hän oli tiettävästi jättänyt ottamatta lääkkeensä.

Kohta alkoi kiertää huhu siitä, että Kairamo olisi itsemurhallaan ennakoinut vastustajiensa toimia ja pyrkinyt välttymään nöyryytykseltä. Väitettiin, että hänen päivänsä Nokian pääjohtajana olisivat olleet luetut ja erottamissuunnitelmat jo valmiina. Jaakko Lassila kiisti tämän. Viikko kuolintapauksen jälkeen minulla oli tilaisuus puhua asiasta kahden kesken Mika Tiivolan kanssa, ja hänkin kiisti huhun voimaperäisesti. Tapa, jolla hän sen teki, oli hyvin vakuuttava, ja minulla ei siksi ole mitään syytä olla uskomatta

häntä. On mielestäni hyvin epätodennäköistä, että suunnitelmat Kairamon erottamiseksi olisivat olleet pitkällä. Yhteistyö Nokian hallintoneuvoston puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan välillä ei ollut niin toimivaa, että edelleen hyvin arvostetun ja vaikutusvaltaisen konsernijohtajan erottamista olisi voitu valmistella niin täydellisen hiljaisuuden vallitessa.

Paljon uskottavampaa on se, että Kairamo koki yksin kesämökillään joulukuisena lauantai-iltana pimeyden keskellä ollessaan häntä ympäröivän hiljaisuuden ahdistavaksi. Hänen hybriksensä oli vienyt Nokian jyrkänteen reunalle, ja hän näki edessään olevan vain rappiota ja tuhoa. Hänen varamiehensä Simo Vuorilehto oli jo pitkään vahvistanut asemiaan varoittamalla edessä olevista vaikeuksista. Kairamon kauaskantoiset suunnitelmat olivat kaatumassa ja hänen ainutlaatuinen asemansa Suomen elinkeinoelämässä murenemassa. Tulosvaroitukset ja tuotantolaitosten sulkemiset tulisivat syömään hänen uskottavuuttaan ja lopulta, Nokian taistellessa konkurssia vastaan, hänen eronsa tulisi väistämättömäksi. Siihen hänellä ei enää riittänyt voimia.

15

POHJOISMAISIA UNELMIA

Lokakuussa 1988 olin ensimmäistä kertaa peurajahdissa Jacob Palmstiernan loisteliaassa Maltesholmissa. Linna on rakennettu vuonna 1638 itäisessä Skånessa harvinaisen kukkulan huipulle, ja sitä ympäröi vallihauta ja mahtava pyökkimetsä. Se oli alun perin Brahen ja Ramelin perheiden omistuksessa. Nykyään sen omistaa Jacobin poika Niclas Palmstierna, jonka äiti Catharina, omaa sukua von Knorring, on syntynyt ja kasvanut Åminnessa Salossa, joka vuorostaan on nykyään minun poikani Thomasin omistuksessa.

Päivän jahti oli sujunut hyvin. Juuri ennen lounasta melko sankkaan metsään ampumani urospeura oli löydetty vajaat sata metriä ampumapaikalta, ja tunsin helpotusta siitä, että en ollut tyrinyt. Erinomaisen illallisen jälkeen olimme siirtyneet sikareille salonkiin. Siellä Michael von Clemm, Merrill Lynchin Eurooppa-johtaja, jolla tiettävästi oli Lontoon suurin edustusbudjetti, ryhtyi kehumaan Gustaf Douglasin ampumataitoja. Gustaf, joka oli *Dagens Nyheterin* entinen toimitusjohtaja, kreivi ja menestyksekkään sijoitusyhtiö Latourin pääomistaja, oli ampunut kaksi kuusipeuraa metsän reunaan noin 250 metrin päähän.

Gustafin ja Michaelin jatkaessa rupatteluaan Jacob veti minut sivuun ja astuimme ulos linnan pihalle raikkaaseen syysilmaan. Hän halusi puhua Yhdyspankin ja johtamansa SEB:n *Scandinavian Banking Partners* -yhteistyöstä. "SBP on tietenkin hyvä ja tärkeä asia, jossa on vielä paljon kehitettävää, mutta meidän on myös mentävä eteenpäin. Meidän on toteutettava suuri visio, eikö totta?" hän

kysyi. Jacobin "suuri visio" oli neljän pohjoismaisen pankin fuusio, jota ainakaan Mika Tiivola ei kannattanut. Mika olisi kuitenkin jo kolmen kuukauden päästä eläkkeellä, joten olin mielestäni vapaa tarjoamaan isännälleni oman mielipiteeni. Vastasin uskovani, että kehitys vie hänen visionsa suuntaan, mutta että paljon piti vettä vielä virrata joessa, ennen kuin siitä tulisi totta. Se riitti Jacobille: "Aikataulu ei ole pääasia, vaan visio – äänetön yhteisymmärrys siitä, minne olemme matkalla." Palasimme jahtiseurueen luokse.

Kymmenen vuotta myöhemmin Jacob sai olla toteuttamassa visiotaan. Tosin hän oli siinä vaiheessa joutunut armottoman ajojahdin seurauksena jättämään SEB:n ja siirtynyt Nordbankenin hallituksen varapuheenjohtajaksi. Vision ruumiillistuma Nordea näki päivänvalon vuonna 1997 ja sai lopullisen muotonsa Christiania Bankin oston jälkeen vuonna 2001. Jacob valittiin myös Nordean hallitukseen ja toimi jopa hetken sen puheenjohtajana. Vuonna 2011 otin itse pankin puheenjohtajan nuijan käteeni kahdeksaksi vuodeksi. Vaikka Nordea ei koskaan onnistunut täysin lunastamaan luojansa odotuksia, hän oli siitä aina hyvin ylpeä.

Scandinavian Bank

Toukokuun 21. päivänä 1990 Erik Stadigh täytti 62 vuotta. Pankin johtokunnan jäsenet jäivät yleensä eläkkeelle 60-vuotiaina, mutta kansainvälisine yhteyksineen Erik oli lähes korvaamaton, ja siksi hänen sopimustaan oli Tiivolan eläköityessä päätetty jatkaa. Kurre Stenvallin siirryttyä toimitusjohtajaksi Ahti oli laittanut Paavo Laitisen johtamaan kotimaan konttoriverkostoa. Se oli virhe, jonka hän runsaan vuoden kuluttua korjasi siirtämällä Paavon eläkkeelle. Erik oli saanut johdettavakseen pankin kansainvälisen toiminnan, ja minä perin häneltä treasury- ja investointipankkitoiminnan vetovastuun. Suunnitelmissamme oli Erikin eläkkeelle jäädessä vuotta myöhemmin yhdistää hänen ja minun divisioonani. Siitä syystä

minut nimitettiin myös kaikkien pankin kansainvälisten yksikköjen hallitusten varapuheenjohtajaksi. Keväällä 1990 minut valittiin lisäksi lontoolaisen konsortiopankkimme Scandinavian Bankin hallitukseen. Yhdyspankki ja Den norske Bank omistivat siitä kumpikin 31 prosenttia, SEB 22, tanskalainen Privatbanken 12 ja pieni islantilainen Landsbanki Islands 4 prosenttia.

Entisen citibankerin Garret Boutonin johtaman Scandinavian Bankin suuruuden päivät pohjoismaisten yritysten kansainvälistymisen rahoittajana olivat tulleet ja menneet 1970-luvulla. Omistajapankkien avattua seuraavalla vuosikymmenellä omat sivukonttorinsa Lontooseen Scandinavian Bank oli joutunut vetäytymään niiden asiakkaiden luotottamisesta ja hakeutumaan uusille metsästysmaille, usein suurempaa riskiä ottaen. Nimensä vuoksi sitä luultiin yleisesti SEB:n brittiläiseksi tytärpankiksi, mikä teki siitä piikin ruotsalaisten lihassa. Asiantilan korjaamiseksi SEB pyrki ensin kasvattamaan omistustaan, mutta kun se ei ottanut onnistuakseen, pankki päättikin pienentää sitä listaamalla Scandinavian Bankin Lontoon pörssiin ja antamalla sille enemmän liikkumavaraa. Siitäkään ei tullut taloudellista menestystarinaa, ja identiteettiongelmat pahenivat entisestään. Kevättalvella 1990, juuri ennen tuloani hallituksen jäseneksi, SEB:n puheenjohtaja Curt Olsson oli antanut partneripankkien ymmärtää, että hän voisi olla kiinnostunut koko Scandinavian Bankin ostamisesta.

Nimi ei ollut ainoa syy SEB:n uudelleen heränneeseen kiinnostukseen. Scandinavian Bankilla oli sveitsiläinen tytärpankki Banque Scandinave en Suisse, jolla oli monta ruotsalaista asiakasta ja jonka SEB halusi osaksi kasvavaa varainhoitoliiketoimintaansa. SEB:llä oli entuudestaan menestyksekäs lontoolainen investointipankki Enskilda Securities, jota johti konsernijohdon jäseneksi hiljattain noussut Gerard De Geer. Hän halusi laajentaa tonttiaan rakentamalla Enskildan ja Banque Scandinave en Suissen pohjalle eurooppalaisen yksityispankki- ja varainhoitoryhmän. SEB:n vastanimitetty toimitusjohtaja Bo Ramfors, joka oli Gerardin hyvä

ystävä ja entinen kollega Hambros Bankissa, kannatti lämpimästi tämän suunnitelmia. Muu konsernijohto ja varsinkin Calle Löwenhielm, jonka alaisuudessa vastaavat toiminnot olivat Ruotsissa, eivät olleet yhtä innostuneita.

Erik Stadigh oli yhdessä DnB:n Egil Gade Greven ja Privatbankenin Bent Pedersenin kanssa käynyt alustavia keskusteluja Curt Olssonin kanssa Scandinavian Bankin myynnistä. Kun ruotsalaiset maaliskuun lopulla ilmoittivat haluavansa ryhtyä varsinaisiin neuvotteluihin, Erik kävi ehdottamassa Ahti Hirvoselle, että minä ottaisin niistä vastuun. Se oli investointipankkiirin hommaa, ja Erik oli mielestään liian hyvä kaveri Curt Olssonin kanssa voidakseen kunnolla vääntää hänen kanssaan kättä. Lähdimme siksi 4. huhtikuuta Tukholmaan yhdessä. Curt Olsson ja Bo Ramfors ottivat meidät vastaan Kungsträdgårdenin pääkonttorin toisen kerroksen neuvotteluhuoneessa, johon kohta saapuivat myös Bent Pedersen ja Egil Gade Greve.

SEB:n johtokunnan kerros uhkuu Ruotsin taloushistoriaa. Käytävän päässä on huone numero yksi, "Ettan", josta Marcus "Dodde" Wallenberg 1950- ja 1960-luvuilla hallitsi imperiotaan yhdessä veljensä Jacobin kanssa. Juuri tällöin, vuonna 1990, perheen valta oli pankissa kuitenkin pienimmillään. Stockholms Enskilda Bank oli vuonna 1971 fuusioitu Skandinaviska Bankeniin ja tarkoituksena oli ollut, että Dodden poika Marc "Boy-Boysta" tulisi yhdistetyn pankin toimitusjohtaja. Boy-Boy oli ystävällinen ja hyvin pidetty johtaja, jolle isän työtahti ja kunnianhimo olivat vieraita. Ennen fuusion toteutumista hän riisti itseltään hengen ja hänen sijastaan toimitusjohtajaksi nimitettiin Skandinaviska Bankenin Lars-Erik Thunholm, joka otti tehtäväkseen tarkkaan suojata pankkia Wallenbergien kasvavalta vallalta. Siksi Dodden toisesta pojasta Peter "Pirre" Wallenbergistä ei koskaan tullut pankin puheenjohtajaa, vaan hänen oli tyytyminen "ensimmäisen" varapuheenjohtajan titteliin. Vasta perheen holdingyhtiön Investorin kasvatettua pankkikriisin keskellä omistustaan hänen poikansa Jacob sai vuonna 1998 istahtaa isoisänsä työpöydän ääreen.

Curt Olsson aloitti tapaamisemme esittelemällä SEB:n strategiaa ja haasteita. Pankki pyrki kansainvälistymään yritysasiakkaidensa mukana ja samalla kasvamaan varainhoidossa ja yksityispankkina. Scandinavian Bank istuisi hyvin tähän kokonaisuuteen. Kuuntelimme esitystä kohteliaasti, ja suhtauduimme viileän myönteisesti hänen ehdotukseensa. Ennen varsinaisten kauppaneuvottelujen aloittamista oli kuitenkin päästävä yhteisymmärrykseen siitä, mitä pankin asiakassuhteille tulisi tapahtumaan. Scandinavian Bank oli nimittäin vuosien varrella omistajapankkiensa välityksellä myöntänyt paljon luottoja niiden avainasiakkaille, usein hyvin edullisin ehdoin. Me emme halunneet, että näistä luotoista tulisi SEB:lle astinlauta kotimarkkinoillemme, ja SEB puolestaan halusi eroon huonotuottoisista tase-eristä. Pääsimme siksi nopeasti periaatteelliseen yhteisymmärrykseen siitä, että kaupan toteuduttua kaikki tällaiset luotot palautuisivat omistajapankeille.

Ruotsalaiset halusivat kuitenkin mennä pidemmälle päästäkseen eroon mahdollisimman suuresta osasta matalatuottoista luottokirjaa. Neuvotteluissa seurasi usean viikon juupas–eipäs vaihe, jonka tuloksena valtaosa luotoista jäi Scandinavian Bankiin ja varsinaiset hintaneuvottelut voitiin aloittaa. Se tapahtui Kungsträdgårdenissa 23. toukokuuta Erikin, Egilin, Bentin ja Bo Ramforsin läsnä ollessa. Curt Olsson ilmoitti olevansa valmis ostamaan kaikki Scandinavian Bankin osakkeet, mikäli pääsisimme yhteisymmärrykseen hinnasta. Asiasta oli keskusteltu SEB:n konsernijohdossa ja hallituksessa ja olisi eduksi, jos nyt voitaisiin edetä nopeasti. Sovimme tapaamisen jo seuraavaksi päiväksi, johon Erik ei kylläkään voisi osallistua. Mutta sillä ei hänen mukaansa ollut väliä: "Nalle saa yksin edustaa Union Bankia."

Kun hetkeä myöhemmin kävelimme yhdessä lyhyen matkan kohti hotelli Strandia Nybrovikenillä, Egil Gade Greve ehdotti, että ottaisimme SEB:n ehdotuksesta vaarin ja alkaisimme vakavissamme neuvotella Scandinavian Bankin myymisestä. "Aloitetaan kai 1,60:sta?" hän kysyi ja katsoi minua. Erik ja Bent olivat hiljaa.

1,60 oli muistaakseni se hinta, jolla pankki oli viety listautumisannilla Lontoon pörssiin pari vuotta aiemmin. Se ei mielestäni ollut hyvä avaus. Nythän emme olleet myymässä sijoittajille vain pariakymmentä prosenttia pankin osakkeista, vaan koko pankin – ja vieläpä ostajalle, joka vaikutti hyvin kiinnostuneelta.

Katsoin Egiliä hetken miettien, että jos jätän nyt tämän hänen käsiinsä, niin pankki myydään 1,60 punnalla osakkeelta, tai ehkä todennäköisemmin 1,10 punnalla. En tiennyt Scandinavian Bankista paljoakaan, mutta Curt Olssonin *body language* oli ollut lupaava. Hän halusi selvästikin ostaa, enkä nähnyt mitään syytä tulla häntä vastaan puolitiehen. Kysyin siksi Egililtä: "Saanko näytellä pahaa poikaa? Olen varma, että se tulee kannattamaan." Egil oli harmaatukkainen, kovasti sympaattinen norjalainen herrasmies. Hän otti parikymmentä askelta ja kääntyi sitten taas minuun päin ja vastasi: "Olemme kaikki Curtin vanhoja ystäviä, siksi neuvottelun on oltava *friendly*. Mutta ok, Nalle saa vetää sen", hän vastasi.

Yleensä hinnan ylöspäin hilaamiseen tarvitaan kaksi tai useampi ostajakandidaatti. Joskus kuitenkin yksikin riittää, jos hän on kohteesta riittävän innostunut eikä pysty sitä salaamaan. Silloinkin myyjän on osattava asiansa ja tunnettava kohteensa, mutta minä en tiennyt Scandinavian Bankista juuri mitään. Ja koska olimme sopineet jatkavamme neuvotteluja jo seuraavana päivänä, minulla oli nyt kiire. Paluulennolla Helsinkiin yritin syventyä puoli vuotta vanhaan *prospektukseen*, jolla pankki oli lunastettu pois Lontoon pörssistä, löytämättä siitä mitään kättä pidempää. Järjestäjäpankki Morgan Grenfell oli kuitenkin lunastuksen yhteydessä konsortiopankeille toimittamassaan erillisessä arvonmäärityksessä arvostanut Scandinavian Bankin selvästi Egiliä korkeammalle, 2,40–2,70 puntaan osakkeelta, mikä antoi koko pankin arvoksi 1,25–1,5 miljardia markkaa.

Huomasin myös, että arvonmäärityksessä pankin arvokkaimpana osana pidettiin sen sveitsiläistä tytärpankkia Banque Scandinave

en Suissea, josta se omisti 74 prosenttia. Loput osakkeet olivat chicagolaisen Northern Trustin hallussa. Minulle tuli mieleen, että Sveitsin frangi oli noussut voimakkaasti puntaa vastaan viime kuukausina. Päivittämällä Morgan Grenfellin arvonmäärityksen päivän Sveitsin frangin kurssiin pääsin arvohaarukkaan 3,20–3,40, mikä siis oli melko täsmälleen kaksi kertaa enemmän kuin tarjous, jolla kollegani olivat halunneet aloittaa neuvottelun. Olin löytänyt avaustarjoukseni.

Kun palasin Kungsträdgårdeniin seuraavana aamuna, Egiliä, Bentiä ja minua oli vastassa kolme SEB:n konsernijohdon jäsentä, Curt, Bo ja Enskildan Gerard De Geer. "Samperi, siinä meni helppo nakki", ajattelin mielessäni. Tunsin Gerardin ja tiesin hänen olevan kokenut neuvottelija. Hän tulisi repimään Morgan Grenfellin arvonmäärityksen palasiksi. Onnekseni Gerardia ei kuitenkaan kutsuttu neuvotteluun, vaan jatkoimme sitä viiteen pekkaan. Pyysin vahtimestaria tuomaan huoneeseen fläppitaulun, ja kirjoitin siihen sitten punaisella tussilla arvonmäärityksen avainluvut korjaten niitä valuuttakurssimuutoksilla. Yhteenvetona totesin, että emme hyvällä omallatunnolla voi myydä osakkeitamme alle kolmen punnan hintaan.

Olssonin ja Ramforsin kasvoilta näin, että hintapyyntö oli huomattavasti heidän odottamaansa korkeampi. He yrittivät kritisoida Morgan Grenfellin analyysiä, mutta koska se oli tilattu yhdessä ja koska sitä oli käytetty päätöksenteon perustana puolen vuoden takaisen lunastustarjouksen yhteydessä, kritisointi ei ollut aivan helppoa. Palasin Helsinkiin melko tyytyväisin mielin. Olin onnistunut määrittämään kaupalle aivan uuden arvohaarukan. Curt Olssonin asemassa olisin noussut pöydästä, ottanut aikalisän ja pyrkinyt myöhemmin palaamaan neuvotteluihin vanhoja SBP-ystävyyssuhteitani hyödyntäen.

Mutta siihen hän ei ollut valmis. Kuten olin arvannut, Curt todella halusi Scandinavian Bankin, vaikka nyt tiesikin joutuvansa maksamaan siitä kovan hinnan. Puhuessaan hallituksensa avain-

jäsenten kanssa hän oli varmaankin korostanut sen strategista arvoa. Loppuneuvottelu käytiin SBP:n *executive committeen* kokouksen yhteydessä Kööpenhaminassa 1. kesäkuuta. Se oli outo järjestely. Minä en edes ollut komitean jäsen, vaan lähdin palkkasoturina Ahdin ja Erikin seuraksi Tanskaan yksinomaan kuljettaakseni pallon maaliin.

Neuvottelu käytiin Curt Olssonin ja itseni kesken tusinapäisen kollegajoukon muodostaman katsomon edessä. He joutuivat seuraamaan toista tuntia hevoskauppaa, joka ei voinut olla Curtille mieluisa. Hän istui suuren pöydän toisella puolella ja vältti minuun katsomista. Lyhyellä neuvottelutauolla Ahti kysyi minulta, emmekö jo olleet saaneet tarpeeksi, ja päätin siksi kokoushuoneeseen palattuamme viedä neuvottelun nopeasti loppuun. Olin ajatellut tavoitella hintaa 2,50 osakkeelta. Nyt sovimme hinnaksi 2,42 puntaa, mikä vastasi 1,3 miljardin markan hintalappua koko pankille. Yhdyspankki kirjaisi siitä huomattavan myyntivoiton vuoden 1990 tilinpäätökseensä.

Kauppa julkistettiin 5. kesäkuuta SEB:n hallituksen hyväksyttyä sen tiettävästi vilkkaan keskustelun jälkeen. Siitä ei ikävä kyllä tullut heille hyvää kauppaa. Vanhanmallisilla konsortiopankeilla ei ollut tulevaisuutta nopeasti kansainvälistyvillä rahoitusmarkkinoilla, ja nurkan takana häämötti jo pohjoismainen pankkikriisi. Lisäksi SEB epäonnistui fuusion toteutuksessa. Tukholman ja Lontoon pääomamarkkinayksikköjen välinen sisäinen valtataistelu teki Scandinavian Bankin integroinnin Enskilda Securitiesiin mahdottomaksi, vaikka näin olisi voitu luoda johtava eurooppalainen investointipankki ja varainhoitotalo. Yhdistämisen sijaan Scandinavian Bank purettiin palasiksi, ja kohta purun jälkeen sekä Bo Ramfors että Gerard De Geer jättivät SEB:n. Pari vuotta Scandinavian Bankin oston jälkeen Curt Olsson kertoi Erik Stadighille SEB:n joutuneen kirjaamaan siitä 800 miljoonan kruunun tappiot. Kesti vielä vuoden, ennen kuin hän pystyi myöntämään virheen olleen hänen omansa.

Pohjoismaiden johtava investointipankki

Scandinavian Bankin myynti käynnisti neljän partneripankin kesken uudelleen keskustelun SBP-yhteistyön suunnasta. SBP oli ollut monelle pettymys. Olimme kehittäneet joitakin yhteisiä palveluita varsinkin maksuliikenteessä, mutta emme juurikaan enempää. Eivätkä nämä palvelut mitään tulosta tuottaneet. Asiakkaamme eivät käyttäneet pohjoismaisia maksuliikennepalvelujamme siksi, että ne olivat ylivoimaisia, vaan siksi, että ne olivat edullisimmat. Tosiasiassa yhteistyön syventämisestä oli partneripankkien keskuudesta kiinnostunut vain SEB, joka näki sen askeleena kohti pohjoismaista pankkifuusiota. Meille muille SBP-sopimus oli ensisijaisesti jotakin aivan muuta: tapa pitää SEB poissa meidän kotimarkkinoiltamme.

SBP-yhteistyökeskusteluissa ajatus neljän partneripankin investointipankkitoimintojen yhdistämisestä oli aika ajoin noussut keskusteluihin. Se oli kuitenkin aina tyssännyt SEB:n vastustukseen. Ruotsalaisilla oli alalla valta-asema, eivätkä he olleet kiinnostuneita oman alustansa tarjoamisesta muiden käyttöön. SBP-sopimus ei nimittäin asettanut rajoituksia investointipankkitoiminnan harjoittamiselle muiden pankkien kotimaissa. Enskilda Securities järjesteli kansainvälisiä osakeanteja suomalaisyhtiöille ja avusti heitä myös yrityskaupoissa. Mutta nyt jotakin oli tapahtunut, koska ruotsalaiset siirtyivät jarrumiehen paikalta aloitteen tekijöiksi.

Bo Ramforsin tultua toimitusjohtajaksi tukholmalaiset valtapelurit olivat hetkellisesti joutuneet antamaan periksi Lontoon Finsbury Circusin investointipankkiireille. Gerard De Geer ja Carl-Diedric "Icke" Hamilton eivät nimittäin olleet imperialisteja, vaan liikemiehiä. He omistivat partnereittensa kanssa pankistaan vajaan kolmanneksen, ja Banque Scandinave en Suisse -oston mentyä heidän osaltaan kiville he arvelivat lähemmän yhteistyön muiden pohjoismaisten SBP-pankkien kanssa järkeväksi osana Enskildan laajenemisstrategiaa. Samalla he varmaan näkivät sen myös tehokkaana

tapana vahvistaa Enskildan itsenäisyyttä ja irtaantua tukholmalaisen konsernijohdon otteesta.

Gerard oli kymmenen vuotta aiemmin Dodde Wallenbergin ja Jacob Palmstiernan houkuttelemana marssinut muutaman kollegan kanssa ulos Lontoon Cityn Hambros Bankista perustaakseen Enskilda Securitiesin. Alettuaan käydä kauppaa velkakirjalainoilla ja järjestämään niiden emissioita siitä oli tullut yksi tuon ajan pankkimaailman menestystarinoista. Kohta se laajensi toimintaansa osakkeisiin ja sitten yrityskauppojen neuvontaan. Vuonna 1989 Gerard oli myös ensimmäisten joukossa perustamassa *private equity* -rahastoa, jolle hän antoi nimen Scandinavian Acquisition Capital. Sen johtoon hän palkkasi Björn Savénin. Yhdessä Kim Wahlin ja Harald Mixin kanssa Savén osti kolme vuotta myöhemmin SEB:n ulos ja muutti yhtiön nimen Industri Kapitaliksi. Siitä tuli 1990-luvulla Pohjoismaiden menestyksekkäimpiä *private equity* -taloja. Tapasin Björnin ensimmäistä kertaa Yhdyspankin Lontoon sivukonttorissa helmikuussa 1989. Pankki lähti sitten sen ensimmäiseen rahastoon yhdeksi kymmenestä sijoittajasta. Siitäkin tuli hyvä investointi.

Nyt Gerard halusi luoda Pohjoismaiden ylivoimaisesti suurimman investointipankin liittämällä DnB:n, Privatbankenin ja Yhdyspankin vaatimattomat investointipankkitoiminnot Enskildaan. Pidin Gerardista. Hän oli intensiivinen, vähän yli 160-senttinen skånelainen paroni, jonka hollantilainen esi-isä oli 1600-luvulla omalla kustannuksellaan lähettänyt 22 sotalaivaa murtamaan tanskalaisten Göteborgin piirityksen ja vahvistamaan Ruotsin Itämeren laivastoa. Gerard sai pian norjalaiset ja tanskalaiset kollegamme innostumaan projektista, ja kun hän teki meille selväksi, että SEB ei tulisi vaatimaan itselleen enemmistöä uudesta pankista, myös minä päätin, että Yhdyspankin on syytä lähteä mukaan.

Käytimme kesän 1990 neuvotellaksemme kokoon uuden Enskildan. Norjalaiset ja tanskalaiset olivat siinä sivuosassa. Siitä tuli Gerardin ja minun projektini, jonka toteuttamisesta Bo Ramfors,

Erik Stadigh, Egil Gade Greve, Bent Pedersen ja minä sovimme Gerardin tarjoaman illallisen yhteydessä hänen puutarhassaan Wimbledonissa lämpimänä elokuun iltana. SEB saisi 40 prosenttia uuden pankin osakkeista ja kolme muuta partneripankkia 20 prosenttia kumpikin. Gerard jatkaisi uuden Enskildan johdossa, ja hänen tiimiään vahvistettaisiin meidän muiden investointipankkiireilla. Itse en vielä ajatellut vaihtaa urapolkuani, vaan istahtaa pankin hallitukseen katsomaan sijoituksemme perään. Palasin hyvillä mielin Helsinkiin, jossa Erik jakoi innostukseni. Hän toivoi uudesta Enskildasta koko SBP-yhteistyörakennelman pelastajaa.

Ikävä kyllä suunnitelma ei koskaan toteutunut. Bo Ramfors ja Gerard jäivät Tukholmassa käydyssä köydenvedossa häviölle Curt Olssonille ja Peter Wallenbergille. Investointipankkikaavailumme eivät olleet siinä pääosassa, vaan joutuivat ikään kuin sijaiskärsijäksi. Bo oli, ehkä Gerardin neuvosta, tehnyt huonosti harkitun osakesijoituksen tavoitteenaan vallata Skandia-vakuutusyhtiö. Skandian erikoinen yhtiöjärjestys kuitenkin teki sen helposti puolustettavaksi. Voittajaksi siinä kisassa selvisi Skandian toimitusjohtaja Björn Wolrath. Skandia säilyi siksi itsenäisenä aina 2000-luvun alkuun saakka, jolloin yhtiön huonosti johdettu kansainvälistyminen pakotti sen myymään vahinkovakuutustoimintansa Ifille ja Sammolle. Osakekurssin romahduksen ja johdon kannustinjärjestelmiin liittyneen skandaalin jälkeen se joutui lopulta eteläafrikkalaisen Old Mutualin ostamaksi.

Tukholmassa tiedettiin myös kertoa, että Peter Wallenbergin ja Gerard De Geerin sukset olivat jossakin yrityskaupassa menneet pahasti ristiin ja että patriarkka ei siksi halunnut nähdä tätä Pohjois-Euroopan hallitsevan investointipankin johdossa. Oli miten oli, Gerard lähti pari vuotta myöhemmin SEB:stä ovet paukkuen ja konsernijohtajana toiminut Bo Ramfors korvattiin Ericssonin Björn Svedbergillä. Lähes koko Enskildan johto teki Gerardille seuraa: Icke Hamilton lähti johtamaan Alfred Bergiä ja Spencer Maizels ja Sten Westerberg perustivat investointipankki Maizels

Westerbergin, joka 1999 myytiin Nordealle. Gerard itse siirtyi Moskovaan yksityistämiskenraali Anatoli Tšubaisin neuvonantajaksi ja perusti vuonna 1993 Brunswick Securitiesin, joka menestyi loistavasti 1990-luvun Venäjällä. Hän myi vuonna 1997 puolet sen arvopaperikauppatoiminnoista Swiss Bank Corporationille 150 miljoonalla dollarilla ja ryhtyi kunnostamaan perheen suurta kartanoa Hanaskogia Itä-Skånessa.

Kävin vihoviimeisen neuvottelun yhteisestä investointipankista Gerardin kanssa hänen Tukholman-asunnossaan Kommendörsgatanilla 17. tammikuuta 1991. Todelliseksi neuvotteluksi sitä ei oikeastaan voinut kutsua. Gerard tiesi tai aavisti, mitä hänelle ja hänen Enskildalleen tulisi tapahtumaan. Totesimme vain, että suunnitelmastamme ei tulisi mitään, ja päätimme pitää yhteyttä, minkä sittemmin teimme, jopa kahdessa sukupolvessa. Lähtiessäni Östermalmilta taksilla Arlandaan kuuntelin, miten Sveriges Radion toimittaja haastatteli päiväkotiopettajaa siitä, miten sotauutiset vaikuttavat lapsiin. Yhdysvaltain ilmavoimat olivat aamuyöstä käynnistänyt operaatio *Desert Stormin* tuhoamalla strategisia kohteita Irakissa.

16

ERICSSONIN KOSIOMATKA

Nokia oli vuonna 1988 menettänyt sekä konsernijohtajansa että tämän perintöprinssin. Kairamolle piti löytää seuraaja nopeasti, ja valinta osui pidemmittä puheitta Simo Vuorilehtoon. 58-vuotias metsäpatruuna ei tietenkään ollut ihanteellinen teknokonglomeraatin vetäjä, minkä hallintoneuvosto tiesi hyvin päätöksen tehdessään. Mutta vaihtoehdot olivat vähissä ja kysehän oli väliaikaisratkaisusta. Uutta kakkosmiestä ei vielä nimitetty, vaan Vuorilehto piti myös toimitusjohtajan tittelin itsellään. Timo Kosken kahden manttelinperijäkandidaatin, Antti Lagerroosin ja Kalle Isokallion, keskinäinen kisa sai näin jatkua.

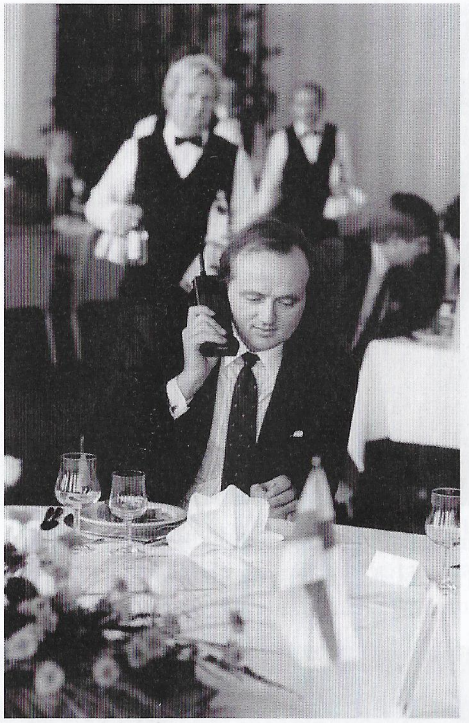
Helmikuussa, kuukausi Vuorilehdon nimityksen jälkeen, Pentti Kouri soitti minulle kertoakseen, että LBO-suunnitelman voisi unohtaa tällä erää. Kun kysyin häneltä syytä, hän vastasi kuivasti: ”Kuten tiedät, osallistuin Nokian hallintoneuvoston kokoukseen, jossa Simo valittiin pääjohtajaksi. Katsoin häntä silmiin, kun Mika kertoi hänelle päätöksestä. Se mies ei koskaan suostu suunnitelmaan, joka johtaisi Nokian pilkkomiseen ja hänen statuksensa laskuun.” Totta tai ei, Kourilla oli myös muuta ajateltavaa. Neuvottelut suurista osakekaupoista, jotka kaivertaisivat hänen nimensä Suomen taloushistoriaan, olivat vain kolmen viikon päässä.

Huhtikuussa Nokian yhtiökokous perui Kairamon hallintouudistuksen. Hallintoneuvosto poistettiin yhtiöjärjestyksestä, ja sen jäsenet muodostivat uusvanhan hallituksen, jonka puheenjohtajaksi palasi vuoden alussa SYP:n pääjohtajan virasta eläkkeelle jäänyt

Mika Tiivola. Vuorilehto sai hallituspaikan ja nimitettiin lisäksi yhtiön sisäisen johtokunnan puheenjohtajaksi. SYP:n hallituspaikan turvaamiseksi suurpankkien paikkamäärää kasvatettiin kahteen ja hallitukseen valittiin Tiivolan lisäksi Ahti Hirvonen. Jaakko Lassilan kumppaniksi tuli Peter Fagernäs. Pentti Kouria ei valittu uudelleen. Näin pantiin piste Kairamon "omistajastrategialle".

Vuorilehdon iän vuoksi arvailut hänen kakkosmiehestään ja todennäköisestä manttelinperijästään käynnistyivät lähes heti. Äkkijyrkkä johtamistyyli ja yhtiön vaikeudet olivat johtaneet johtajakatoon, mutta etunenän seuraajaehdokkaat olivat silti kaikki vielä mukana. Seuraajavalinta tehtiin tosiasiassa jo marraskuussa, ja se osui Kalle Isokallioon. Muodollinen päätös lykättiin kuitenkin huhtikuulle yhtiökokouksen jälkeiseen aikaan, jolloin voimaan olisi astunut uusi yhtiöjärjestys, jossa toimitusjohtajan ja konsernijohtajan työtehtävät oli eriytetty toisistaan. Isokallio oli ulospäinsuuntautunut, it-alalla uransa rakentanut "ikiteekkari" ja, kuten sanottu, Tiivolan vävy. Nimitys ei pysynyt salassa pitkään. Vain runsasta kuukautta myöhemmin tietovuoto pakotti Nokian hallituksen muuttamaan aikatauluaan.

Tammikuussa 1990 *Kauppalehti* tiesi kertoa, että Kalle Isokallio nimitettäisiin Nokian toimitusjohtajaksi ja siten myös Simo Vuorilehdon todennäköiseksi seuraajaksi. Lehti ei maininnut lähdettään, ja siihen oli hyvä syy. Se oli nimittäin Isokallio itse. Teekkaritaustastaan huolimatta Kalle oli tunnettu harvinaisen huonosta viinapäästään; hän juopui yleensä vain parista, kolmesta whiskygrogista. Nautittuaan sitä ilmeisesti hieman enemmänkin hän ilmaantui perjantaina 12. tammikuuta puoli kuuden maissa Suomen Vientiluoton toimitusjohtajan Antti Lehtisen 50-vuotisjuhlakokkareille Eteläesplanadi 8:aan. Noustuaan rappuja toisen kerroksen suureen vastaanottotilaan Kalle pysähtyi hetkeksi juttelemaan jonkun tuttunsa kanssa ja suunnisti sen jälkeen määrätietoisesti kohti *Kauppalehden* päätoimittajaksi siirtynyttä Lauri Helveä, jonka kanssa olin juuri keskustelemassa. Huomasin heti, että Kallen kädessä ollut



Pentti Kouri hoiti yhteyksiä Nokia Walkmanillaan *Helsingin Sanomien* suhdanneseminaarin lounastauolla Finlandia-talossa syyskuussa 1986. LEHTIKUVA

SKOP:n sijoitusguru, varatoimitusjohtaja Juhani Riikonen, jonka aggressiivinen sijoitusstrategia lopulta johti pankin kaatumiseen. LEHTIKUVA

SKOP:n toimitusjohtaja ja myöhemmin pääjohtaja Christoffer Wegelius antoi täyden tukensa Juhani Riikoselle. LEHTIKUVA

Lohja Oy ja Wärtsilä Oy järjestivät joulukuussa 1989 tiedotustilaisuuden, jossa Tankmar Horn (oik.) ja Georg Ehrnrooth kertoivat osakekaupoista ja suunnitelmasta yhdistää yhtiönsä. LEHTIKUVA

Suomen Pankin pääjohtaja Rolf Kullberg kertoi maaliskuussa 1989 markan kohtalokkaasta revalvaatiosta, joka lopulta johti vahvan markan politiikan haaksirikkoon. Hänen takanaan istuvat oikealta johtokunnan jäsenet Ele Alenius ja Esko Ollila, eduskunnan pankkivaltuuston puheenjohtaja Mauri Miettunen ja johtaja Markku Puntila. LEHTIKUVA

Kalle Isokallion kesämökillä Kemiönsaaressa. Pöydän ympärillä vasemmalta Björn Wahlroos, Matti Korhonen, Jukka Härmälä, Kari Stadigh ja Kalle Isokallio.

Timo Summan syntymäpäivävastaanotolla.

Hiihtämässä Courchevelissä maaliskuussa 1989. Vasemmalta Georg Ehrnrooth, minä, Jatta Härmälä, Anna Ehrnrooth, Jukka Härmälä ja Jan Boethius.

Investointipankki CSFB:n vieraina hiihtämässä Verbierissä. Vasemmalta Jaakko Ollila, minä, Nina Mathieu, Jorma Ollila, Saara Wahlroos ja Beau Mathieu.

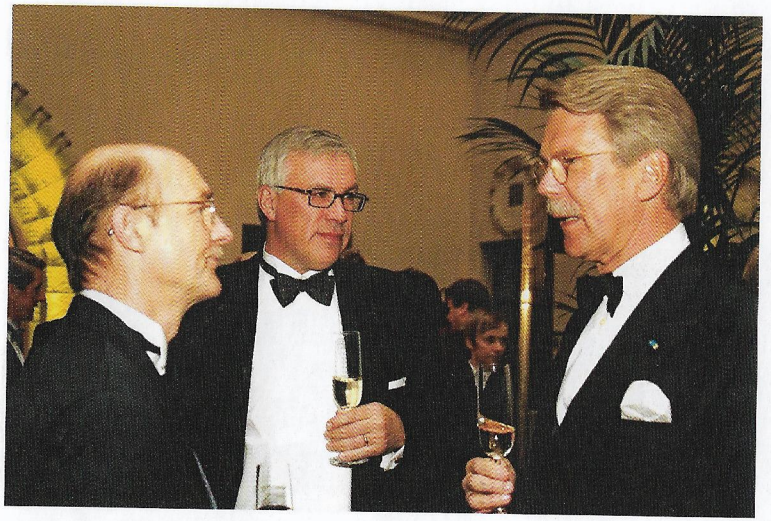
Iiris Björnbergin ja Henrik Kuninkaan seurassa illallisella.

Sihteerini Raili Sund ja Saara Wahlroos vuonna 1992.

Kalle Isokallio (oik.) järjesti 18. syyskuuta 1990 Brysselissä 40-vuotisjuhlailliset Erkki Liikasen kunniaksi.

Anders Wall 60-vuotiaana 1991.

Tauno Matomäki, minä, Jorma Ollila, Casimir Ehrnrooth ja Pekka Merilampi Savoyn kabinetissa.



Suomen Optiomeklareiden perustamisen 20-vuotisjuhlia vietettiin pörssitalossa toukokuussa 2008. Vasemmalta Mikael von Frenckell, Peter Fagernäs ja minä.

Saara juhlistaa pitkäaikaisen ystävämme Bengt Holmströmin Nobelpalkintoa Tukholmassa joulukuussa 2016.

drinkki ei ollut illan ensimmäinen, ja yritin siksi pitää keskustelualoitteen itselläni siinä kuitenkaan onnistumatta. Hän oli ilmeisesti saanut apeltaan kuulla tulevasta nimityksestään ja alkoi kovaäänisesti tivata Latelta, kenen tämä uskoi nousevan Nokian toimitusjohtajaksi. Kun Late ei tiennyt mitä sanoa, enkä minäkään innostunut tarjoamaan vastauksia Kallen kysymykseen, hän päätti tehdä sen itse. Seuraavalla viikolla tieto oli *Kauppalehden* pääuutinen.

Vuoto pakotti Nokian hallituksen puheenjohtajan toimimaan. Koska Tiivola ei enää istunut nurkkahuoneessa, en onnekseni joutunut neuvomaan häntä tässä asiassa enkä muutenkaan keskustelemaan hänen vävynsä hyvistä ja huonoista puolista. Simo Vuorilehto oli Tiivolan kanssa yhtä mieltä siitä, että Isokallion nimitystä oli pakko kiirehtiä, mutta eri mieltä siitä, mihin toimeen hänet pitäisi nimittää. Vuorilehto ei nimittäin halunnut luopua toimitusjohtajan työnimikkeestä ennen kuin yhtiöjärjestyksellä oli virallisesti luotu uusi pääjohtajan ja johtokunnan puheenjohtajan vakanssi. Lopputuloksena Isokallio nimitettiin konsernijohtajan varamieheksi ja vasta huhtikuussa toimitusjohtajaksi. Se riitti kuitenkin Antti Lagerroosille ja teknologiajohtaja Matti Otalalle, jotka molemmat jättivät Nokian. Kumpikaan ei tiedetysti tullut erityisen hyvin toimeen Isokallion kanssa.

Matthau ja Lemmon

Vuorilehto ja Isokallio olivat outo parivaljakko. He eivät pitäneet toisistaan eivätkä salanneet tuntemuksiaan erityisen hyvin. Olimme Saaran kanssa kesäkuussa 1989 saaneet tilaisuuden tutustua heidän henkilökemioihinsa viikonloppuvierailulla Nokian omistamalla Lill-Jussarön saarella. Reissulla olivat mukana Erkki Liikanen ja Henrik Ehrnrooth vaimoineen. Isäntäpuolta vahvistivat matkapuhelinliiketoiminnan vetäjäksi siirtynyt Jorma Ollila Liisa-vaimoineen, Harriette Vuorilehto ja Ammi Isokallio sekä joukko lapsia ja

jopa pari lastenlasta. Simo teki melko uskottavan roolitulkinnan patriarkkana kysellen "nuoremmalta sukupolvelta" heidän kantojaan ajankohtaisiin kysymyksiin, ja Kallen otti päävastuun vieraiden viihdyttämisestä. Jorma piti viisaasti hyvin matalaa profiilia.

Uusi johto ei ikävä kyllä onnistunut kasvattamaan pankkien luottamusta yhtiön tervehdyttämisohjelmaan. Päinvastoin Yhdyspankissa alettiin jo keväällä 1990 puhua Nokiasta luottoriskinä. Kansallispankissa tunnelma oli ilmeisesti melko samanlainen. Toukokuussa Henrik Kuningas kävi luonani kertomassa puhuneensa Nokiasta "KOP:n johtohenkilöiden" kanssa ja saaneensa tietää, että huoli yhtiön suunnasta oli saanut "KOP:n jopa harkitsemaan muutoksia omistusrakenteessa". En oikeastaan ollut kovin yllättynyt, joten vastasin: "On vaikea olla eri mieltä Nokian kehityksestä. Mutta tämä on iso kysymys, jota ei ratkaista vain osakekaupalla." Sitähän Hencka tietenkin ajoi takaa. Muistan miettineeni, että aika oli hiukan ajanut hänestä ohi. Iloinen 80-luku oli ohi, ja meklareiden sijasta tarvitsimme nyt teollisuusjohtajia.

Päätin kuitenkin olla katkaisematta alkanutta dialogia KOP:n kanssa. Mutta mikäli Hencka halusi itselleen roolin, hän joutuisi ennen pitkää kertomaan, kuka hänen koppilainen keskustelukumppaninsa oli. Niinpä totesin: "Tällaista keskustelua ei voi pitkään käydä välikäsien kautta." Pyysin Henckaa kertomaan KOP:lle, että Yhdyspankki, hinnasta riippuen, voisi olla sekä myyjä että ostaja. Tiivolan eläkkeelle siirtymisen myötä Nokiaan kohdistuvat intohimot olivat laantuneet.

Parin päivän päästä Hencka palasi asiaan kertoakseen, että KOP:ssa haluttiin vielä jonkin aikaa jatkaa ajatusten vaihtoa välikäsien kautta. Hänen keskustelukumppaninsa oli Hannes Kulvik, joka vuorostaan puhui suoraan Lassilan ja Fagernäsin kanssa. Kerroin Henckalle puhuneeni asiasta kollegoitteni kanssa, jotka niin ikään halusivat jatkaa ajatusten vaihtoa. Lisätäkseni keskusteluun hiukan substanssia kerroin myös, että Yhdyspankki voisi myydä Nokia-osakkeensa 160–170 markan hintaan, mutta 100 markan

tienoilla olisimme ostaja. Henckan käsityksen mukaan KOP oli ensisijaisesti kiinnostunut myymään, mutta ei mihin hintaan tahansa. Hän ehdotti, että miettisimme vaihtokauppoja. Ongelmana oli vain se, että vaihdettavissa olevat osake-erät oli vuosi sitten myyty Kouri-kaupoissa.

Pentti Kouri puolestaan oli päivittämässä Nokia-suunnitelmaansa. Vuoden hiljaiselo oli ilmeisesti saanut hänet arvioimaan sen menestymisen mahdollisuuksia uudelleen. Huhtikuussa hän oli pyytänyt minua tapaamaan Kouri Capitalin vastanimitetyn toimitusjohtajan Erkki Railon ja yhtiön neuvonantajaksi siirtyneen Antti Lagerroosin. Antti aloitti kokouksen pitkällä selonteolla omasta asemastaan vakuuttaen, että hän ei uudessa roolissaan mitenkään hyödynnä materiaalia, jonka hän Nokian johtajana oli saanut käyttöönsä. Se oli kai muodollisesti totta, mutta sai minut tietenkin hymyilemään. Railo luovutti minulle muistion siitä, mitä Nokiassa pitäisi tehdä. Muistio oli uusi yhteenveto Pentin minulle puolitoista vuotta aiemmin luovuttamasta suunnitelmasta Nokian ostamiseksi ulos pörssistä. Runsas viikko Railon ja Lagerroosin tapaamisen jälkeen Pentti lähetti minulle paksun mapin. Se sisälsi numeroidun kappaleen projekti *North Starin* yksityiskohtaisesta esittelymateriaalista liitteineen.

Kun olin palauttanut mapin sisältöön liittyneen salassapitositoumuksen Pentille, hän soitti kysyäkseen, mitä mieltä olin. Kerroin epäileväni, että suunnitelma ei kiinnostaisi Yhdyspankkia, sillä meillä oli nyt muita ajatuksia Nokian varalle. Palattuaan lomiensa jälkeen Suomeen Pentti kävi luonani 17. elokuuta jatkaakseen keskustelua *North Starista,* ja seuraavalla viikolla otin vastaan myös Erkki Railon. Myyntityössä oli epätoivon makua. Arvasin sen johtuvan siitä, että suunnitelma oli saanut viileän vastaanoton myös Kansallispankissa. Kun Pentti vuotta myöhemmin joutui törmäyskurssille Lassilan ja KOP:n kanssa, tärkein riidanaihe oli pankin päätös perua lupauksensa rahoittaa Kouri Capitalin yritysostoja 600 miljoonalla. Rahoituksen ehtyessä Pentti vaati KOP:a korvaamaan hänelle ne 46 miljoonaa markkaa, jotka hän oli "maksanut

selvityksistä ja valmistelusta Nokiaan liittyvässä kaupassa". Se oli kova hinta *North Star* mapista.

Uusi kuherruskuukausi

Kuninkaan ja Kulvikin välityksellä käydyt keskustelut eivät johtaneet kauppaneuvotteluihin. Niillä rakennettiin kuitenkin sen verran luottamusta, että kun Lassila ja Hirvonen kesällä tapasivat, he pystyivät sopimaan tapaamisesta, jossa keskustelisimme yhdessä Nokiasta. Elokuun 22. päivänä Ahti Hirvonen ja minä kävelimme siksi Kansallispankin pääkonttoriin, nykyiseen hotelli Kämpiin. Meidät ohjattiin kabinettiin, jossa meitä odotti Lassila ja varakonsernijohtaja Aarto Heinonen. Kohta viisivuotisella pankkiurallani tämä oli ensimmäinen kerta, kun vierailin pankkiasioissa pääkilpailijallamme. Kuvaavaa Lassilan johtamistyylille oli, että hän oli ilmeisesti unohtanut kertoa tapaamisesta Fagernäsille. Kymmenen minuutin kuluttua Petteri ilmaantui hengästyneenä kabinettiin pyytäen anteeksi myöhästymistään ja kertoi saaneensa vasta hetkeä aiemmin tietää kokouksesta.

Lassila oli hyvin ystävällinen. Tuntui lähes siltä, että olisimme aina toimineet hyvässä keskinäisessä yhteistyössä. Heinonen sen sijaan vilkuili epäilevästi ympärilleen ja varsinkin minua. Lassila aloitti viittaamalla Kulvikin ja Kuninkaan välityksellä käytyyn ajatustenvaihtoon ja kertoi suhtautuvansa hyvin kriittisesti Simo Vuorilehdon johtamistapaan. Hirvonen yhtyi hänen käsitykseensä ja kertoi Yhdyspankin käsittelevän Nokiaa "kriisiyhtiönä". Olimme samaa mieltä myös Kalle Isokalliosta Vuorilehdon seuraajaehdokkaana. Fagernäs puki sen sanoksi: "Ison firman johtamiseen tarvitaan muutakin kuin teekkarihuumoria."

Aarto Heinosen ainoa panos keskusteluun oli muistuttaa meitä suuresta luottoriskistämme Nokiassa. Kokous päättyi siihen, että Fagernäs ja minä saimme tehtäväksemme käydä läpi vaihtoehdot ja

ehdottaa toimenpiteitä. Lassila esitti lisäksi, että torjuisimme yhdessä Pentti Kourin *North Star* -suunnitelman. KOP:n suhde Kouriin näytti todellakin olevan viilenemään päin.

Tapasin Fagernäsin viikkoa myöhemmin rapujen merkeissä Palacessa ja kävimme vielä toisen keskustelun KOP:ssa 4. syyskuuta. Sen perusteella kirjoitin muistion otsikolla *Nokian johdon ja johtamisen järjestelyt*. Muistion alussa totesin, että omistajien oli ryhdyttävä toimiin nopeuttaakseen Nokian saneerausohjelman toteuttamista ja palauttaakseen sijoittajien luottamuksen yhtiöön ja sen johtoon. "Tämän saavuttamiseksi esitetään, että pääomistajat ryhtyvät yhteistyöhön pyrkimyksenään lisätä välitöntä vaikutusvaltaansa yhtiön strategisissa ratkaisuissa ja yhdenmukaistaa yrityksen johdon ja sen omistajien näkemykset sen tulevasta kehittämisestä." Käytännön toimenpiteiden lista oli kattava:

1. Simo Vuorilehto siirtyy eläkkeelle mahdollisimman pian;
2. Kalle Isokallio jatkaa toimitusjohtajana, mutta häntä ei nimitetä Vuorilehdon seuraajaksi pääjohtajana;
3. Mika Tiivola jättää yhtiön hallituksen, ja pääomistajat nimeävät hänen tilalleen puolipäivätoimisen hallituksen puheenjohtajan;
4. Hallitus valitsee uuden työvaliokunnan, joka ottaa päävastuun yhtiön saneerauksesta ja valvoo sen operatiivista johtoa. Valiokuntaan kuuluu hallituksen puheenjohtaja, yksi edustaja kummastakin pankista sekä yhtiön toimitusjohtaja;
5. Työvaliokunta valmistelee välittömästi yhtiölle saneeraussuunnitelman mahdollisine merkittävine divestointeineen;
6. Pääomistajat sitoutuvat pysymään yhtiössä omistajina kolmen vuoden saneerauksen ajan siten, että kummallakin ryhmällä on hallussaan vähintään 18 prosenttia yhtiön äänivallasta.

Kukaan meistä ei luottanut Isokallioon suuresti, mutta vaihtoehdot olivat tältäkin osin vähissä. Ollilaa ei vielä laskettu raskassarjalaisiin, ja Lagerroos oli lähtenyt. Tärkeintä olisi nyt löytää uusi määrätietoinen hallituksen puheenjohtaja. Työvaliokuntaan oli tarkoitus istuttaa pankkien edustajiksi Fagernäs ja minut. Petteri istui jo Nokian hallituksessa, ja Ahti halusi minut hallitukseen siirtääkseen työtaakkaa ja vastuuta pois itseltään. Puheenjohtajaksi hän oli taas ehdottamassa Pentti Talosta, mitä en pitänyt erityisen hyvänä ideana. Lassilan ja Talosen välithän olivat katkenneet Kouri-kauppojen jälkiselvittelyissä, ja Talonen joutunut lähtemään Pohjolasta. Tilanteen vakavuutta kuvaa hyvin se, että KOP ehdotti tehtävään Yhdyspankin hallintoneuvoston jäsentä, professori Edward Anderssonia. Sekään ei olisi ollut hyvä ratkaisu.

Syyskuun loppupuolella eli pari viikkoa sen jälkeen, kun Lassila oli hyväksynyt muistion, Ahti esitti sen Casimir Ehrnroothille. Reaktio ei ollut sellainen kuin hän oli odottanut. Casimir ei halunnut siirtää sen enempää Vuorilehtoa kuin Tiivolaakaan pois tehtävistään. Tapansa mukaisesti hän ei perustellut kantaansa juurikaan. Arvattavasti Casimir suhtautui Kalle Isokallioon varauksellisesti jopa väliaikaisena ratkaisuna. Hän halusi varmaankin myös olla lojaali vanhaa ystäväänsä ja kollegaansa Mika Tiivolaa kohtaan eikä luottanut Hirvosen arvostelukykyyn ja epäili lisäksi Hirvosen jäävän kohta terveyssyistä eläkkeelle. Luultavasti Casimir oli myös alkanut itse harkita Nokian puheenjohtajaksi ryhtymistä.

Puuttuvista perusteluistaan huolimatta Casimir osui arviossaan oikeaan. Isokallio ei olisi ollut oikea mies toteuttamaan Nokian saneerausta, eikä puolipäiväinen eläkeläispuheenjohtaja yhteistyössä kahden nuoren pankkiirin kanssa sekään tuntunut enää hyvältä ratkaisulta. Casimirilla oli asiassa Yhdyspankissa viimeinen sana, ja asia jäi siksi pöydälle. Ilmoitin varovaisin sanakääntein Fagernäsille, että suunnitelma oli kohdannut vastatuulta hallintoneuvostossamme.

Casimir halusi kuitenkin jatkaa kanssani keskustelua Nokiasta ja sen seurauksena syntyi ensimmäinen suunnitelma KOP:n Nokia-

osakkeiden ostosta. Puhalsin pölyt Wärtsilä-nurkkauksen yhteydessä esittämästäni holdingyhtiöstä, jonka tehtäväksi tulisi nyt ostaa KOP:n ja mahdollisesti muidenkin Nokia-osakkeita. Mukaan kaavailin Metraa, Kymmeneä, Sampoa, SYP:iä ja Nokiaa itseään. Kun suunnitelma parin viikon päästä oli valmis se ei kuitenkaan miellyttänyt Casimiria. Se oli hänen mielestään liian monimutkainen ja julkisuusriskit liian suuria. Luulen myös, että entistä synkemmäksi muuttunut suhdannekuva vaikutti hänen päätökseensä jättää asia siihen.

L. M. Ericsson

Kaksi kuukautta myöhemmin L. M. Ericsson puuttui peliin tietämättään. Kaikki alkoi viattomalla keskustelulla Ericssonin suomalaistytäryhtiön hallituksen kokouksessa. Varmaan aavistaen, että suomalaispankkien tilanne alkoi vaikeutua, Ericssonin suunnittelujohtaja Bo Landin kyseli varatoimitusjohtaja Teppo Tabermanilta, olivatko KOP:n Nokia-osakkeet mahdollisesti kaupan. Taberman vastasi selvittävänsä asiaa ja välitti kysymyksen esimiehelleen. Lassila pyysi häntä seuraavan kokouksen yhteydessä vastaamaan Ericssonille, että keskustelua voisi jatkaa. Hyväntahdon eleenä Lassila saattoi Ericssonin tiedustelun myös Ahti Hirvosen tietoon, joka soitti siitä heti minulle. Pari päivää myöhemmin Ahti puhui asiasta myös Casimirille, joka kiinnostui ja kehotti meitä ottamaan aloitteen käsiimme. Hän päätti myös soittaa hyvin tuntemalleen Ericssonin hallituksen puheenjohtajalle Björn Svedbergille, joka vahvisti olevansa tietoinen Landinin aloitteesta. Svedberg oli ilmeisen imarreltu Casimirin soitosta ja ehdotti tapaamista. Pari viikkoa myöhemmin Svedberg, Ahti ja Casimir tapasivat Arlandalla.

Seuraavana päivänä Ahti halusi käydä tilannetta läpi kanssani. "Jos Ericsson todella on kiinnostunut", kysyi Ahti, "niin eikö meidänkin sinun mielestäsi kannattaisi yrittää myydä Nokia-osak-

keemme heille hyvään hintaan?" Olin taipuvainen olemaan hänen kanssaan samaa mieltä. Pelkäsin KOP:n olevan meitä pidemmällä neuvotteluissa. Jos Ericsson ostaisi KOP:n osakkeet, osakkeittemme myynti esimerkiksi *private equity* -sijoittajalle muuttuisi paljon vaikeammaksi. Ja jos Ericsson saisi paikan Nokian hallituksessa, he pääsisivät käsiksi informaatioon, joka vaikeuttaisi mahdollisesti edessä olevia fuusioneuvotteluja.

Casimir oli toista mieltä. "Meidän on pysyttävä Nokiassa", hän totesi puhuessamme kolmisin asiasta. "Nokian ongelma ei ole sen tuotteissa, vaan sen omistusrakenteessa. Kun yhteistyö KOP:n kanssa ei ota sujuakseen, meidän pitää vaihtaa partneria", hän tiivisti. Se, että pääkilpailija ei ehkä ollut ihanteellinen partneri, ei jostakin syystä vaikuttanut hänen arvioonsa. Ehkä syy tälläkin kertaa löytyi hänen omista suunnitelmistaan. Itse en ollut innostunut ajatuksesta Ericssonista Nokian suuromistajana. Ehdotin siksi, että miettisimme jotakin muuta ruotsalaistahoa, esimerkiksi Fredrik Lundbergiä, johon tutustuin perustaessamme pari vuotta aiemmin yhdessä Suomeen kiinteistösijoitusyrityksen. Casimir ei kuitenkaan halunnut harkita vaihtoehtoja. Hänen mielestään meidän oli tilaisuuden tullen aloitettava omat neuvottelumme Ericssonin kanssa.

Tapasin siksi Bo Landinin Arlandalla, missä käytimme runsaat kaksi tuntia Nokiasta keskusteluun. Bo osoittautui kansanomaiseksi, vahvarakenteiseksi ja parrakkaaksi vähän päälle viisikymmenvuotiaaksi mieheksi. Hän oli rauhallinen ja vaikutti hyvin rehelliseltä. Myönteistä vaikutelmaa vahvisti edelleen se, että hän aloitti kertomalla hyvin avoimesti neuvotteluistaan KOP:n kanssa. Otettuaan yhteyttä Tabermaniin hänet oli ohjattu Fagernäsin puheille, jonka hän oli tavannut pari kertaa. Ericsson oli kiinnostunut KOP:n Nokia-osakkeiden ostamisesta, mutta vain jos se tapahtuisi hyvässä yhteisymmärryksessä Yhdyspankin kanssa. Tilanne ei kuitenkaan ollut mutkaton. Ericssonilla oli huolenaiheita, jotka neuvottelujen edetessä osoittautuisivat merkittäviksi. Useimmat niistä tulivat esille jo ensikeskustelussani Landinin kanssa, ja siksi aihetta kannattaa käydä tässä läpi hieman yksityiskohtaisemmin.

Aloitin vastaamalla Casimirin linjauksen mukaisesti Landinille, että Yhdyspankki on jatkamassa Nokian osakkaana ja valmis toimimaan omistajana yhteistyössä Ericssonin kanssa. Se oli hänelle selvästikin hyvä uutinen. Rehellisyyden nimissä hänen oli kuitenkin heti otettava esille kysymys Ericsson Information Systemsistä. Ericsson oli kaksi vuotta aiemmin myynyt it-divisioonansa Nokialle eikä missään tapauksessa halunnut takaisin sen omistajaksi, ei edes epäsuorasti. Se olisi siksi myytävä ennen kuin Ericsson olisi valmis sijoittamaan Nokiaan. Hän oli skeptinen myös kulutuselektroniikan suhteen, mutta sen osalta riittäisi todennäköisesti yhteisymmärrys siitä, että se myytäisiin tilaisuuden tullen. Kerroin ymmärtäväni hänen huolensa, mutta koska minulla ei ollut yksityiskohtaista tietoa Nokian suunnitelmista, en pystynyt kommentoimaan asiaa sen enempää. Landin sanoi ymmärtävänsä tämän ja pyysi vastausta kahteen muuhun kysymykseen. Hän halusi tietää, mitä pankki ajatteli Nokian johdosta, ja mitä mieltä olisimme sen omistusrakenteesta, jos Ericsson tulisi mukaan: "Haluaisimme olla tasavertainen partneri Yhdyspankin kanssa, suunnilleen samanlaisella omistusosuudella. Tuottaisiko se teille ongelmia?"

Landin oli saanut Fagernäsin kanssa käydyistä keskusteluista käsityksen, että Vuorilehdon ja pääomistajien välillä vallitsi syvä luottamuspula. Yritin vastata mahdollisimman diplomaattisesti. Myönsin, että Simo varmaankin tulisi osoittautumaan väliaikaisratkaisuksi, mutta samalla vakuutin hänen olevan lojaali suuria osakkeenomistajia kohtaan. Mikäli Ericsson tulisi osakkaaksi, hän voisi pitää ohjakset käsissään ylimenokauden ajan, kunnes löytäisimme yhdessä hänelle seuraajan. Tämäkin oli Landinille hyvä uutinen, mutta hän halusi tietää enemmän johtotyöskentelystä ja erityisesti Kalle Isokalliosta. Ericssonin johto oli tavannut Kallen

EIS-neuvottelujen yhteydessä ja tuntui siltä, että hän ei ollut tehnyt ruotsalaisiin erityisen hyvää vaikutusta. Kerroin tuntevani Kallen ja ymmärtäväni heidän huolensa. Yritin kuitenkin laittaa osan Kallen omaperäisyydestä hänen suomalaisuutensa piikkiin, ja kehuin hänen viime vuoden työpanostaan.

Vakuutin Landinille myös, että omistusrakenne ei tule muodostumaan ongelmaksi. Jos Ericsson kaavaili ostavansa noin 25 prosenttia osakkeista, se sopi meille hyvin. Lopuksi Landin halusi tietää, miten ulkomaalaisomistukseen liittyvät rajoitukset voitaisiin hoitaa ja miten jatkaisimme keskustelua. Vähättelin rajoituksiin liittyviä ongelmia muistuttaen häntä siitä, että viime kädessä valtioneuvostolla on oikeus myöntää asiassa poikkeuslupa kuten Asean Strömberg-kaupassa. Se näytti riittävän hänelle. Keskustelujen jatkon osalta pyysin saada palata asiaan puhuttuani ensin esimiesteni kanssa.

Pidin luonnollisena, että pyrkisimme nyt yhdistämään KOP:n ja minun väliset neuvottelut Ericssonin kanssa käymiimme. Yllätykseksi Casimir oli eri mieltä. Hänen mielestään Ericssonin oli ensin legitimoiduttava hankkimalla itselleen optio KOP:n Nokia-osakkeisiin. Luulen, että hän oli huolissaan julkisuusriskeistä. Tieto suomalaisten suurpankkien yhteistyöneuvotteluista Nokian pääkilpailijan kanssa ei välttämättä saisi mediassa ja politiikassa hyvää vastaanottoa. Yhdyspankille olisi tietenkin julkisuusmielessä eduksi, jos istahtaisimme neuvottelupöytään vasta sen jälkeen, kun Ericsson oli hankkinut itselleen oikeuden ostaa KOP:n osakkeet. Mutta koska mielestäni oli selvää, että joutuisimme viime vaiheessa neuvottelemaan rinnakkain, pidin rajanvetoa lähinnä muodollisuutena. Se johti kuitenkin osaltamme parin kuukauden taukoon keskusteluissa Ericssonin kanssa. Tuona aikana yritimme selventää ajatuksiamme siitä, miten yhteistyö Ericssonin kanssa voitaisiin käytännössä organisoida.

Kriisinpoikanen

Ericsson jatkoi neuvottelujaan KOP:n kanssa vahvistetulla miehityksellä, kun vetäjäksi ilmaantui varatoimitusjohtaja Carl-Wilhelm "C.-W." Ros. Hän piti minua hyvin informoituna neuvottelujen edistymisestä pitkin kevättä. Suomen päässä kehkeytyi pari pientä myrskyä, jotka aiheuttivat loiskiehuntaa Nokian ympärillä. Perjantaina 22. maaliskuuta puoli yhdeksän illalla Ahti Hirvonen soitti minulle kotiin Lehtisaareen kysyäkseen, olinko puhunut Simo Vuorilehdon kanssa. Simo oli pari tuntia aiemmin soittanut Ahdille selvästi kiihtyneessä mielentilassa puhuen jostakin KOP:n osakeostosta ja pyytänyt puhelinnumeroani. Ahti piti ihmeellisenä, etten ollut kuullut hänestä mitään: "Ehkä sinun olisi syytä soittaa Simolle."

Väännettyäni puhelimesta Simon numeron hän vastasi lähes heti ja kertoi lievästi ärtyneeseen sävyyn yrittäneensä useamman kerran soittaa minulle. Osoittautui, että hän oli Ahdin kanssa puhuessaan merkinnyt numeroni väärin muistiin. Nyt hän halusi tavata. "Voisitko piipahtaa täällä. KOP on ostanut Nokian osakkeita, enkä oikein voi puhua siitä puhelimessa", hän kertoi. En ollut erityisen innostunut perjantai-illasta Simon seurassa, mutta hänen huolenaiheensa huomioon ottaen pidin sopimattomana kieltäytyä kutsusta, joten soitin taksin ja kiersin sen kyydissä Laajalahden Munkkiniemen rantaan.

Astuttuani sisään Vuorilehtojen kauniiseen asuntoon Harriette tarjosi minulle kupin kahvia. Simo kertoi saaneensa iltapäivän loppupuolella talousjohtajaltaan Olli-Pekka Kallasvuolta tietää KOP:n välittäneen pörssissä sisäisesti suuren blokin Nokia-osakkeita. Hän oli vakuuttunut siitä, että alkamassa oli kaappausyritys. Kaupassa oli Simon mielestä varmasti kyse SKOP:n Nokia-potista, jossa oli noin 7 prosenttia osakkeista ja 5 prosenttia äänistä. Se ei kuulostanut minulta uskottavalta. Selitin Simolle, että Yhdyspankin suhde SKOP:iin oli sen verran hyvä, että en voinut uskoa heidän myyneen Nokia-osakkeitaan KOP:lle puhumatta siitä meille.

Vuorilehto oli selvästikin harmissaan siitä, että en ottanut hänen teoriaansa vakavasti. Muistutin häntä siksi siitä, että SYP-ryhmällä ja suomenruotsalaisilla säätiöillä oli yhdessä noin 35 prosenttia Nokian äänistä, KOP:lla ja sen liittolaisilla vajaat 25. Edes SKOP:n osakkeet eivät toisi heille enemmistöä. Simo rauhoittui hiukan ja pyysi minua tulemaan luokseen uudelleen seuraavana päivänä. Tällöin paikalle oli komennettu myös Kallasvuo ja pääjuristi Harry Collin. Kun saavuin paikalle, he olivat täydessä vauhdissa tutkimassa Nokian osakerekisteriä löytääkseen ostettavia osake-eriä. Osallistuin hetken keskusteluun, valitin sitten muita kiireitäni ja lupasin palata asiaan maanantaiaamuna.

Maanantaina Nokian johdossa vallitsi edelleen kriisitunnelma. Iltapäivällä sain selville, että perjantain kaupassa oli ollut ilmeisesti kyseessä KOP:n ja sen eläkesäätiön välinen sisäinen osakesiirto, jolla varmaankin oli katettu eläkevastuita. Tämä tieto ei kuitenkaan riittänyt rauhoittamaan Simoa, vaan hän halusi edelleen tehdä asialle jotakin. Tiistaina hän sopi Casimirin ja Ahdin kanssa SKOP:n osakkeiden ostosta ja Ahti pyysi minua olemaan yhteydessä Wegeliukseen tai Riikoseen. Pidin ostoa täysin turhana, enkä halunnut ryhtyä arvopaperivälittäjäksi, joten vastasin Ahdille, että Simon ajattelussa ei ollut päätä eikä häntää.

Ahti välitti varmasti kieltäytymiseni varovaisemmin sananvalinnoin Simolle. Tämä ei kuitenkaan tyytynyt tähän, vaan soitti itse Chrisse Wegeliukselle tarjoten 100 markkaa kantaosakkeelta koko potista. Wegelius hyväksyi tarjouksen heti ja lähetti puhelun jälkeen Simolle faksivahvistuksen, johon Simo ei jostakin syystä vastannut. Seuraavana päivänä Wegelius yritti vielä vahvistaa kaupan kirjeellä, josta hän lähetti minullekin kopion, mutta tuolloin Simo oli jo alkanut rauhoittua. Lopulta hänkin oli alkanut epäillä, olisiko todella järkevää käyttää 300 miljoonaa Nokian rahoja kuvitellun kaappausyrityksen torjuntaan. Osakkeet jäivät siksi SKOP:n omistukseen, ja vuoden päästä Nokia sai merkitä Suomen Pankin osakasrekisteriinsä.

Onneton kuninkaantekijä

Mika Tiivolan viimeisin kolmivuotiskausi Nokian hallituksen johdossa oli talvella 1991 lähestymässä loppuaan. Se tuotti ongelman Ahti Hirvoselle. Itse hän ei tehtävää missään tapauksessa halunnut. Hän istui mielellään jäsenenä ja jopa varapuheenjohtajana hallituksissa, mutta puheenjohtajaksi hän ei halunnut. Tiivolan luonnollinen seuraaja olisi ollut varapuheenjohtaja Jaakko Lassila, mutta pankkiryhmien Suomessa se ei tietenkään käynyt päinsä. Ahti kääntyi siksi jo tammikuussa Casimir Ehrnroothin puoleen ja tarjosi tehtävää hänelle. Casimir oli juuri siirtämässä Kymmenen pääjohtajuutta pitkäaikaiselle aseenkantajalleen Harri Piehlille ja siirtymässä itse puheenjohtajaksi pitäen kuitenkin useimmat langat käsissään. Vastaavanlainen järjestely Nokiassa tekisi hänestä maan elinkeinoelämän kiistattoman ykkösen. Edellisvuonna hänet oli valittu myös Teollisuuden keskusliiton puheenjohtajaksi.

Kuninkaaksi tuleminen muuta kuin perimällä edellyttää kuitenkin yleensä taitavaa kuninkaantekijää, ja siinä Casimirilla kävi huono tuuri. Vastattuaan Ahdille myöntävästi hän ryhtyi heti uuteen tehtäväänsä Nokian *de facto* puheenjohtajana. Simo Vuorilehto sopeutui nopeasti uuteen työnjakoon ja alkoi pitää säännöllistä yhteyttä Casimiriin. Helmikuun keskivaiheilla Ahti kertoi minulle tavanneensa Lassilan ja puhuneensa Nokiasta: "Mainitsin Casimirin nimen, eikä Jaakolla ollut siihen mitään huomauttamista." Olin hieman yllättynyt, että asia oli ollut sillä selvä ja päätin siksi, varmuuden vuoksi, kysyä aiheesta Peter Fagernäsilta kun tapasin hänet seuraavan kerran. Petteri soitti vielä samana päivänä takaisin kertoakseen Lassilan toivovan Hirvosen yhteydenottoa. Välitin toiveen eteenpäin Ahdille.

Nokian yhtiökokous oli kutsuttu koolle heti pääsiäisen jälkeen, jonka Lassila aikoi viettää KOP:n uudella majalla Ylläksellä. Kiirastorstaina Fagernäs soitti minulle kertoakseen, että Hirvosesta ei vielä ollut kuulunut mitään ja antoi puhelinnumeron KOP:n mökille. Välitin sen eteenpäin Ahdille, ja kehotin häntä soittamaan

Lassilalle, koska selvästikin asiassa oli jotakin epäselvää. Ahti teki sen vasta tiistai-iltapäivällä Lassilan palattua Helsinkiin. Tuolloin osoittautui, että asia oli kaikkea muuta kuin selvä. Viittaamatta mihinkään aiempaan keskusteluun Ahdin kanssa Lassila ilmoitti, että KOP ei tukenut Casimirin valintaa. Hän ei perustellut kantaansa, mutta todennäköisesti hän ei vain – ymmärrettävistä syistä – halunnut hyväksyä SYP:n saneluratkaisua näin tärkeässä asiassa.

Heti Lassilan puhelun jälkeen Ahti pyysi minut luokseen. Hän oli ehtinyt puhua myös Casimirin kanssa ja kertoi hänen ottaneen asian rauhallisesti, mikä varmaankin päällisin puolin oli totta. Arvasin kuitenkin, että pinnan alla kiehui. Harmistuneena Ahti totesi tämän osoittavan taas kerran, että Lassilaan ei voinut luottaa. Hän ei varmaan tullut ajatelleeksi kuulostavansa aivan edeltäjältään. Todennäköisempi selitys tapahtuneelle oli kuitenkin se, että Lassila ei ollut ymmärtänyt Ahdin aiempaa viittausta Casimiriin oikein ja piti itsestään selvänä, että Nokian puheenjohtajuudesta oli käytävä perinpohjainen keskustelu kahden pääomistajan kesken. Siihen Ahti ei ollut tarjonnut tilaisuutta.

Nokian hallitus kokoontui päivää ennen yhtiökokousta. Mika Tiivola avasi nimityskeskustelun ilmoittamalla luopuvansa hallituksen jäsenyydestä, mikäli hallitus pystyy sopimaan hänen seuraajastaan puheenjohtajana. Tilalleen hallituksen jäseneksi hän esitti minua. Ahti Hirvosen esitettyä Casimiria hallituksen puheenjohtajaksi Jaakko Lassila pyysi puheenvuoroa ilmoittaakseen, että hän ei voi kannattaa Casimirin valintaa. Hän tunsi "suurta kunnioitusta Casimir Ehrnroothia kohtaan", mutta "Suomessa ei ole tapana valita toisen teollisuusyhtiön toimitusjohtajaa hallituksen puheenjohtajaksi". Koska Casimirin aikomus jättää Kymmenen toimitusjohtajuus oli yleisessä tiedossa, Lassilan perustelu kuulosti ontolta. Pohjolan toimitusjohtaja Yrjö Niskanen ja Peter Fagernäs ilmoittivat kuitenkin olevansa Lassilan kanssa samaa mieltä.

Heidän puheenvuorojensa jälkeen Casimir ilmoitti jättävänsä kokouksen harkitsemaan syntynyttä tilannetta, jolloin Tiivola

ehdotti kymmenen minuutin taukoa. Tauon aikana Casimir kertoi Ahdille olevansa koska tahansa valmis luopumaan ehdokkuudestaan. Tiivolan kutsuttua hallituksen jäsenet takaisin pöydän ääreen Jaakko Lassila pyysi puheenvuoroa ja ehdotti hallituksen puheenjohtajaksi suurimman osakkeenomistajan edustajaa Ahti Hirvosta. Ahti kieltäytyi välittömästi. Hallituksen enemmistö kannatti Casimirin valintaa, mutta koska Edward Andersson ja Carl-Olaf Homén eivät, yhtiön tilan huomioon ottaen, halunneet tehdä asiassa äänestyspäätöstä, jäljelle jäi vain yksi vaihtoehto. Mika Tiivola asetettiin ehdolle uudelle kolmivuotiskaudelle Nokian hallituksen jäsenenä, ja seuraavana iltana hänet valittiin jatkamaan sen puheenjohtajana.

Casimirin täyskäännös

Toukokuun 29. päivänä 1991 Nokia tiedotti myyneensä Nokia Datan Fujitsun brittiläiselle tytäryhtiölle ICL:lle. Kun Kalle Isokallio palasi seuraavana päivänä Lontoosta Suomeen, toimittajat saivat tietää hänen tehneen kaupat "vanhan ystävänsä" ICL:n toimitusjohtajan Peter Bonfieldin kanssa. Kalle sai tappiollisesta divisioonastaan hyvän hinnan, lähes kaksi miljardia markkaa. Tämä oli enemmän kuin sen kirjanpitoarvo, joten Nokia kirjasi kaupasta jopa pienen voiton. Valtaosa kauppahinnasta maksettiin kylläkin ICL:n vaihtovelkakirjoilla ja etuosakkeilla, joihin olisi hyvän kirjanpitotavan mukaan varmaankin pitänyt tehdä pieni arvonalennus. Kauppaa pidettiin kuitenkin pienenä ihmeenä ja Kallen osakkeet nousivat Simon seuraajapörssissä. Nokian osakekurssikin nousi.

Suurin este Ericsson-kaupalle oli nyt raivattu tieltä. Yhtiökokouksen jälkeen neuvottelut olivat jatkuneet KOP:n kanssa ja myös Pohjola oli liittynyt myyjäpuolelle. Suurimpana ongelmana oli kaupan muoto. KOP ei halunnut sopia kaupasta, joka olisi riippuvainen

siitä, että Ericsson pääsee sopimukseen Yhdyspankin kanssa. Pohjola taas ei hyväksynyt kaupan ehdollistamista sille, että Ericsson saisi valtioneuvostolta poikkeusluvan osakkeiden omistamiseen. Ymmärrettävistä syistä ruotsalaisten oli vaikea ymmärtää tätä. Jos lupa-anomus tulisi hylätyksi, he voisivat joutua myymään osakkeensa pörssissä huomattavalla tappiolla maksettuaan sitä ennen Pohjolalle osakkeista pörssikurssia korkeamman hinnan. Parin neuvottelukierroksen jälkeen Bo Landin soitti minulle kuullakseen arvioni lupaprosessista. Nokian heikosta taloudellisesta tilasta johtuen pidin kielteisen päätöksen todennäköisyyttä häviävän pienenä.

Aamupäivällä 28. kesäkuuta Landin ja Ros tulivat Suomeen aloittaakseen neuvottelun Yhdyspankin kanssa. Sain yksityiskohtaisen selonteon KOP-neuvottelujen tilasta, minkä jälkeen siirryimme lounaspöytään. Kaupan muotoon liittyvien kysymysten lisäksi ongelmaksi oli noussut nyt myös kulutuselektroniikkadivisioonan kohtalo. Tavalla tai toisella Ericssonin oli voitava suojautua siihen liittyviltä riskeiltä, selitti C.-W. Ros. Heillä oli mukanaan kaksi sopimusluonnosta: Toinen oli kauppakirja KOP:n osakkeiden ostosta, toinen osakassopimus Yhdyspankin kanssa. Vilkaisin niitä hetken ja pyysin saada palata yksityiskohtaisemmin asiaan luettuani ne kunnolla.

Hallituksen kokoonpanosta ja hallitustyöskentelystä voitaisiin varmasti sopia, mutta en pitänyt viisaana sopia teollisesta yhteistyöstä osakassopimuksessa, joka olisi Suomessa pakko julkistaa. Olin jo maaliskuussa ehdottanut Casimirille "ABB-mallia", joka oikeastaan olisi pitänyt ristiä "Valmet-Wärtsilä-malliksi". Siinä Nokian ja Ericssonin kilpailevat toimialat irrotettaisiin nykyisistä emoyhtiöistään ja siirrettäisiin kahteen uuteen yhtiöön. Telekommunikaatioyhtiössä Ericssonilla olisi enemmistö ja vastaavasti Nokialla olisi enemmistö kaapeli- ja matkapuhelinyhtiössä. Malli tarjoaisi ratkaisun myös kulutuselektroniikkakysymykseen, koska se voitaisiin jättää kokonaan Nokian omistamaksi. Ros ja Landin innostuivat tästä ajatuksesta ja käytimme sitten valtaosan lounasajasta

siitä keskustelemiseen. Loppujen lopuksi ratkaisumalli osoittautui kuitenkin liian monimutkaiseksi.

Ericsson jatkoi neuvotteluja KOP:n ja Pohjolan kanssa heti lomien jälkeen, ja nyt niissä edistyttiin. Osapuolet päättivät jakaa riskin siitä, että kauppaa ei lopulta syntyisi. Hinnastakin oltiin lähestymässä yhteisymmärrystä arvostushaarukan kavennuttua 7–7,5 miljardiin markkaan. Mutta samalla kun maaliviiva alkoi häämöttää, kysymys kulutuselektroniikasta ponnahti taas pintaan. Ericsson vaati myyjiltä tulostakuita, jos televisioita ei voida jättää kaupan ulkopuolelle. Niitä KOP ja Pohjola eivät tietenkään halunneet Nokian puolesta antaa. Neuvottelut ajautuivat uudelleen umpikujaan, jonka ratkaisemiseksi sovimme tapaamisesta Ericssonin ja Yhdyspankin kesken Arlandassa 11. syyskuuta. Läsnä olisivat Ericssonin hallituksen puheenjohtaja Björn Svedberg, C.-W. Ros ja Bo Landin sekä Ahti Hirvonen, Casimir Ehrnrooth ja minä.

Konferenssikeskus Sky Cityä ei vielä ollut rakennettu, joten Ericsson oli varannut Svensk Tennin kalusteilla mukavasti sisustetun huoneen SAS:n *check-in*-tiskien takaa nykyisestä Terminaali 5:stä. Björn Svedberg aloitti kuvaamalla kilpailuasetelmia telekommunikaatioteollisuudessa. Hänen mielestään "Nokialla ei ole minkäänlaista mahdollisuutta menestyä. Uudet digitaaliset vaihteet edellyttävät valtavia T&K-panostuksia. Ericsson on sijoittanut yli 10 miljardia kruunua uuteen digitaaliseen keskukseensa. Nokialla ei sellaisia rahoja ole." Tämän "rohkaisevan" avauksen jälkeen käytimme tunnin keskustellaksemme KOP-neuvottelujen tilasta ja ongelmakysymyksistä edistymättä oikeastaan ollenkaan.

Kuultuaan Landinin selonteon neuvottelujen viimeisistä käänteistä Casimir näytti heräävän syvistä mietteistään ja kysyi lähes ohimennen: "Missä teidän hintahaarukkanne on?" Ericssonin edustajat katsoivat toisiaan, kunnes Svedberg katkaisi hiljaisuuden pyytämällä Landinia vastaamaan. Tämä kertoi KOP:n vaatineen 140 markkaa kantaosakkeelta ja Ericssonin tarjonneen 130. Kymmenisen minuuttia myöhemmin kokous päättyi, ilmeisen

tuloksettomana. Ahti, Casimir ja minä kävelimme pois *check-in*-alueelta. Heidän piti jatkaa matkaansa Saksaan Kymmenen Nordlandin tehtaille, ja minä olin palaamassa Helsinkiin. Casimir oli selvästi yllättynyt Ericssonin hintatarjouksesta: "Se muuttaa tilanteen. En tiedä aivan miten, mutta asiaa pitää miettiä."

Seuraavana aamuna tarjosin Aleksi 36:ssa aamukahvit *Kauppalehden* toimittajalle Kustaa Hulkolle, joka halusi keskustella Ehrnroothin perheen asemasta Suomen elinkeinoelämässä. Kesken rupattelumme tarjoilija koputti oveen kertoakseen, että minulle oli puhelu. Hieman ärtyneenä kysyin, kuka oli langan päässä. "Casimir Ehrnrooth" oli vastaus. Pyysin anteeksi hymyilevältä Kustaalta ja menin tarjoiluvälikköön, jonne puhelu oli yhdistetty. Casimir oli miettinyt edellisen päivän kokouksen antia: "Tuo hinta on kyllä helkkarin hyvä. En oikein ymmärrä, miten voisimme antaa KOP:n myydä ja itse jättää tilaisuuden käyttämättä. Voisitko käydä läpi tilannettamme. Meidän pitää vakavasti harkita myymistä KOP:n kanssa... Olemme Ahdin kanssa täällä Saksassa, mutta voimme kaikki puhua huomenna. Sihteerini tietää, miten saat minut käsiisi." Tämä oli Casimiria parhaimmillaan. Hän ei koskaan unohtanut, että loppujen lopuksi on aina kyse rahasta. Kun tilanne muuttui, hän oli aina valmis tarkistamaan kantansa.

Perjantaiaamuna 13. syyskuuta Casimir soitti uudelleen kertoakseen puhuneensa Ahdin kanssa ja kannatti nyt osakkeiden myymistä. "Ahti palaa Helsinkiin tänään. Puhukaa huomenna ja muodostakaa pankin kanta. Sitten sinä ja minä voisimme tavata sunnuntaina. Olen Pariisissa viikonlopun ja pelkään pahasti, että ikä saa nyt ratkaista kokouspaikan, joten voisitko tulla tänne?" Olin onneksi arvannut, mihin suuntaan Casimirin ajatukset olivat menossa, ja pyytänyt Eira Palin-Lehtistä tiimeineen valmistelemaan materiaalia Nokia-osakkeiden myynnistä. Yhdessä KOP:n, Pohjolan ja meitä lähellä olevien vakuutusyhtiöiden kanssa voisimme myydä Ericssonille 52 prosenttia Nokian äänivallasta. Pyysin sihteeriäni varaamaan lennon ja auton Pariisiin.

Lauantaiaamuna soitin Ahdille, joka halusi tietää, halusinko minäkin myydä. Selitin hänelle, miten kauppa olisi tehtävissä, kerroin kannattavani myyntiä ja tapaavani Casimirin seuraavana päivänä Pariisissa. Pari tuntia myöhemmin sain taas puhelun Casimirilta. "Oikeastaan minulla ei ole täällä mitään tekemistä, ja katsottuani säätiedotusta päätin lähteä Lontooseen, koska minun pitää joka tapauksessa olla siellä sunnuntai-iltana. Voisitko tulla sinne?" hän kysyi. Viisi minuuttia myöhemmin soitin hänelle takaisin ja vahvistin, että ottamalla Finnairin aamukoneen voisin olla Kymmenen Marble Archia lähellä sijaitsevassa huoneistossa kello yhdentoista maissa sunnuntaiaamupäivällä.

Nicholas

Liikenne oli sunnuntaiaamuna Lontoossa vähäistä, joten olin North Row'lla hyvissä ajoin. Istuin hyvin pehmeällä sohvalla brittiläisesti sisustetussa olohuoneessa Casimiria vastapäätä. Ojensin hänelle nimellä "Nicholas" otsikoidun muistion, joka kuvasi Nokian osakeenemmistön myyntiä Ericssonille. Henkinen päätös oli käytännössä tehty, ja puhuimme siksi vajaan tunnin ajan lähinnä teknisistä yksityiskohdista, julkisuudesta ja taktiikasta. Päätöksentekijänä Casimir oli toista maata. Ennen kuin olin päässyt nousemaan sohvalta, hän oli jo laittanut sihteerinsä hakemaan Björn Svedbergin kotinumeroa. Sen jälkeen kävelimme lyhyen matkan Oxford Streetin poikkikadulla sijaitsevaan italialaiseen ravintolaan. Matkalla sinne tapasimme sattumalta Aatos Erkon aamukävelyllään.

Maanantaiaamuna 16. syyskuuta Casimir sai Svedbergin käsiinsä. Tämä vahvisti heti olevansa kiinnostunut koko osakepotista. Nokiassa tulisi kuitenkin samalla viikolla alkamaan sisäpiiriä koskeva kaupankäyntirajoitus, joten saatuani Casimirilta tiedon Ericssonin näyttämästä vihreästä valosta soitin C.-W. Rosille ehdottaakseni, että pyrkisimme kaupantekoon 18. lokakuuta, jolloin Nokian

osavuotiskatsaus julkistettaisiin. Pieni aikalisä sopi hyvin Casimirille ja minulle, sillä olimme Michael von Clemmin kutsusta lähdössä Alaskaan kalaan pariksi päiväksi. Minä en tosin koskaan päässyt perille, vaan käännyin New Yorkissa takaisin Suomeen.

Viisi päivää myöhemmin olin taas Tukholmassa neuvottelemassa Nokiasta. Ericsson oli varannut tapaamistamme varten Tukholman keskustan pohjoispuolella, Arlandalle vievän moottoritien alkupäässä Norrtullissa sijaitsevan Stallmästaregårdenin. Mukanani oli Eira Palin-Lehtinen, ja vastapuolella pöytää istuivat taas C.-W. Ros ja Bo Landin. Käytimme kolme tuntia käydäksemme läpi avoinna olevia kysymyksiä, joita oli yllättävän paljon ottaen huomioon, että neuvotteluja oli käyty KOP:n kanssa yli puoli vuotta. Ros halusi tietää enemmän poikkeuslupamenettelystä ja kysyi neuvoamme Nokian vähemmistöosakkaiden mahdollisesta lunastustarjouksesta. Eniten heitä näytti kuitenkin vaivaavan kysymys kulutuselektroniikasta. Mitä enemmän he olivat syventyneet televisioiden maailmanmarkkinoihin, sitä huolestuneemmiksi he olivat tulleet. Jotakin asialle oli Rosin mukaan tehtävä, muuten kaupasta ei ehkä tulisi mitään.

Käytin paljon aikaa selittääkseni heille, että emme voineet lähteä takaamaan televisiotuotannon kannattavuutta, koska emme tienneet siitä mitään. Edustamamme Yhdyspankki oli vain osakkeenomistaja, eikä meillä ollut yhtiön talousraportteja käytettävissämme. Emme tietenkään yksittäisenä osakkaana voineet ryhtyä Nokian puolesta takaamaan sen liiketoiminta-alueiden tuloksia. Koska toimilupamme ei sallinut harjoittaa teollista tuotantoa, emme myöskään voineet ostaa kulutuselektroniikkaryhmää ulos Nokiasta. Voisimme kyllä auttaa sen myynnissä, mutta juuri nyt me neuvottelimme osakekaupasta. Minusta tuntui, että Ros ja Landin ymmärsivät, että emme voisi tulla heitä vastaan kulutuselektroniikassa. Siitä huolimatta he palasivat siihen vielä parikin kertaa. Sen täytyi merkitä sitä, että se todella oli heille suuri ongelma ja että heidän esimiehensä eivät ymmärtäneet, että emme voisi tarjota heille siihen ratkaisua.

Helsinkiin palattuani käytin seuraavat päivät tapaamisiin Peter Fagernäsin ja Pirkko Alitalon kanssa. Keskiviikkona 2. lokakuuta otimme kolmistaan aamukoneen Tukholmaan tavataksemme Rosin ja Landinin vielä kerran Arlandalla saadaksemme kaupan pakettiin. Neuvonpidosta tuli odotettua lyhyempi ja se pyöri lähes yksinomaisesti kulutuselektroniikan ja osakkeiden hinnan ympärillä. Olin Pirkon ja Petterin kanssa sopinut yhteisestä linjasta ja luvannut esittää sen ruotsalaisille. Kulutuselektroniikkaa ei voinut nostaa ulos Nokiasta emmekä myöskään voineet taata sen tulosta. Sen sijaan olimme tietenkin valmiita myötävaikuttamaan päätökseen sen pikaisesta myymisestä.

Viimeinen köydenveto hinnasta tuotti lopputuloksen 140 markkaa kantaosakkeelta edellyttäen, että Nokian nettosubstanssi olisi 31.12.1991 vähintään 7,5 miljardia. Mikäli se olisi sitä alempi, kauppahintaa korjattaisiin samassa suhteessa alaspäin, ei kuitenkaan alle 130 markkaan osakkeelta. Kauppa kaavailtiin tehtäväksi lokakuun 19.–20. päivälle ajoittuvan viikonlopun aikana. Sovimme pitävämme puhelinkokouksen 10. lokakuuta kello yhdeksältä Ruotsin aikaa, jossa kaupan ehdot vahvistettaisiin.

Tuona aamuna lähdin pankista hyvissä ajoin Lönnrotinkadulle tavatakseni Fagernäsin ja Alitalon puoli kymmeneltä Pirkon toimistolla Suomi-Salaman talossa, Vanhaa Kirkkoa vastapäätä. Neuvotteluhuoneensa pöydälle Pirkko oli tilannut kakun, jossa oli yksi kynttilä. Jostakin hän oli huomannut, että päivä oli 39. syntymäpäiväni. Puhallettuani yksinäisen kynttilän sammuksiin Pirkko ja Petteri katsoivat minua kysyvästi, varmaan ihmetellen, mitä olin toivonut. En sitä heille kertonut, mutta toivoin tietenkin, että kauppa saataisiin maaliin.

Pari minuuttia yli kymmenen Pirkon puhelin soi ja hän kytki kaiuttimen päälle. Tervehdysten jälkeen Ros ilmoitti kuivan asiallisella äänellä Ericssonin hallituksen käsitelleen kauppaa "ja päättäneen, että emme voi ottaa kulutuselektroniikan riskiä. Emme siten voi jatkaa, vaan minun on syvästi valittaen todettava, että kauppaa

ei synny." Katsoin Peter Fagernäsiä, jonka silmät näyttivät lukkiutuneen odottamattoman viestin välittäneeseen puhelinlaitteeseen. Hänen tavanomainen hymynsä hyytyi ja hänen kasvoilleen levisi yllättynyt ilme, joka sitten muuttui joksikin muuksi. En tiedä, oliko se kuvittelua, mutta hetken hänen kasvonsa näyttivät mielestäni aivan harmailta, kuin verenkierto olisi lakannut. KOP:lla oli ilmeisesti suurempia ongelmia kuin olin ymmärtänyt. 300 miljoonan markan myyntivoitto Nokia-osakkeista olisi ilmeisesti tullut tarpeeseen.

Petteri keräsi kuitenkin nopeasti itsensä ja kysyi: "Onko tämä siis lopullinen kantanne?" "Kyllä", vastasi C.-W. Ros. "Ellette ole muuttaneet suhtautumistanne kulutuselektroniikkaan." Vahvistettuamme, että kantamme ei ollut muuttunut ja että muutosta ei myöskään ollut odotettavissa, totesimme yhdessä neuvottelujen päättyneen tuloksettomina ja Pirkko sulki puhelimen. Vilkaisin ikkunasta syysharmaata Vanhan Kirkon puistoa ja sanoin masentuneena: "Nyt meillä on vain kaksi vaihtoehtoa. Joko yritämme myydä osakkeet Siemensille tai Alcatelille, tai sitten teemme LBO:n." Fagernäs ja Alitalo nyökkäsivät kiinnittämättä varmaan paljoakaan huomiota minun sanomaani.

17

UUSI NOKIA NÄKEE PÄIVÄNVALON

Autonkuljettaja Rainer Mikkeli odotti minua pankin vanhassa Mersussa Suomi-Salaman konttorin ulkopuolella. Pyysin häntä ajamaan suoraan Aleksi 36:een, minne Ahti Hirvonen oli pari kuukautta aiemmin siirtänyt konttorinsa. "He eivät ottaneet niitä", sanoin jo ovensuussa, ja istahdin vierailijatuoliin Erik Stadighin entiseen mahonkisen työpöydän ääreen Ahtia vastapäätä. Hän katsoi minua ilmeettömänä lyhyen hetken ihmetellessäni samanaikaisesti itsekseni ties monennettako kertaa, mitä räsymattorullan näköiset kääreet hänen takanaan roikkuvan Pekka Halosen "Veneen" pohjalla oikeastaan olivat.

"Mitä me nyt teemme?", kysyi Ahti herättäen minut kansallisromanttisesta mietiskelystäni. Kertasin äskeisen puhelinkonferenssin tapahtumat: "Ericsson on mennyttä... Nyt meillä on kolme vaihtoehtoa: Voimme jatkaa yhteistyössä KOP:n kanssa ja hakea Nokialle uuden johdon; voimme yrittää myydä osakkeet jollekin toiselle Nokian kilpailijalle tai sitten voimme tehdä Kourit ja ostaa Nokian ulos pörssistä LBO:lla." Ahti kuunteli tarkkaan ja sanoi sitten: "Meidän on kyllä puhuttava Casimirin kanssa... Mitä mieltä sinä itse olet?" Yritin nopeasti arvioida eri vaihtoehtoja ja totesi: "Yhteistyö KOP:n kanssa voisi kyllä toimia, mutta pelkään heidän nyt lopullisesti päättäneen myydä. Puheenjohtajavaali sai varmasti myös Casimirin suhtautumaan heihin entistä kielteisemmin."

Myyntiponnistelujen jatkamista en pitänyt hyvänä ideana. Oli epätodennäköistä, että Siemens maksaisi meille Ericssonin tarjoaman hinnan, mutta tuottaisimme kaupalla Nokialle varmasti vahinkoa. Tieto pääomistajan myyntiaikeista leviäisi asiakkaille ja kilpailijat hyödyntäisivät sitä omassa myyntityössään kyseenalaistaen Nokian luotettavuuden varsinkin suurissa toimituksissa, kuten telekommunikaatiolaitteissa. Kolmas vaihtoehto, Nokian ostaminen pörssistä, olisi mahdollinen, mutta riskipitoinen strategia. Se merkitsisi yhtiön voimakasta velkaannuttamista. "Mutta jos Pentti Kouri vakavasti harkitsi *North Staria,* niin voimmehan mekin", totesin filosofisesti. Kysymyksen ratkaisi Casimir, kun samana iltapäivänä puhuimme asiasta kolmestaan. Hänen mielestään johtajakysymys piti ratkaista pian, mutta oli päästävä eteenpäin myös omistajapuolella, koska yhteistyö KOP:n kanssa ei näyttänyt toimivan. Myynti ei hänen mukaansa tullut kyseeseen: "Jos nyt kääntyisimme Siemensin tai Alcatelin puoleen, tekisimme suurta vahinkoa Nokialle. Meidän on kyllä katsottava tätä Nallen *buy out* -vaihtoehtoa tarkemmin."

Suomen suurin LBO

Näin projekti Nicholas heräsi uudelleen henkiin, tosin uudenlaisena. Seuraavana keskiviikkona, 16. lokakuuta polkaisimme johtokuntaan palkkaamani Micke von Frenckellin, Eira Palin-Lehtisen, Lasse Staffansin ja Kurt Lundmarkin kanssa käyntiin LBO-suunnittelutyön. Sain kuulla Eiralta heti, että tarvitsisimme parempaa dataa. Hän oli tietenkin oikeassa. Korkea velkaisuusaste edellytti tarkkaa finanssisuunnitelmaa, ja sellaista ei pankin käytettävissä olevien lukujen perusteella pystynyt rakentamaan. Tarkempi mallinnus edellytti pääsyä Nokian omiin tietokantoihin. Tarvitsimme sieltä "syvän kurkun".

Ilmeinen valinta oli Olli-Pekka Kallasvuo. Varmistettuani Ahdilta ja Casimirilta, että heillä ei ollut mitään sitä vastaan, kutsuin

O.-P:n pankkiin seuraavana päivänä kello 14.30. Alleviivatakseni keskustelumme tärkeyttä pyysin sihteeriäni varaamaan meille johtokunnan huoneen. Lisäksi pyysin Micke von Frenckellin mukaan. Kerroin lyhyesti O.-P:lle kaavailuistamme ja keskusteluista KOP:n ja Pohjolan kanssa: "LBO:n korkea velkaisuusaste edellyttää hyviä kassavirtaennusteita ja yksityiskohtaisia tietoja lainasopimustenne ehdoista. Siksi tarvitsemme apuasi… Simo tietää asiasta, mutta Kalle ei." Vakuutin hänelle vielä varmuuden vuoksi, että hän ei katuisi apuaan: "Et kärsi tästä vahinkoa ja pankki muistaa muutenkin apusi tärkeässä asiassa." O.-P:n reaktio oli yllättävä. Kysymys näytti tulleen hänelle helpotuksena. Hän muutti hiukan istuma-asentoaan, katsoi minua hetken ja sanoi sitten: "Jotakin tällaista on pakko tehdä. Se on välttämätöntä. Toivottavasti te onnistutte." Sovimme, että hän tapaisi Eira Palin-Lehtisen seuraavana päivänä.

Kaksi tuntia myöhemmin Pirkko Alitalo ja Peter Fagernäs saapuivat vieraikseni HOP:n johtokunnan entisiin edustustiloihin. Jotta en vaikuttaisi liian innostuneelta, asetin kysymykseni yleiseen muotoon: "Eikö jonkun meistä pitäisi ottaa omistajavastuu Nokiassa?" Kerroin miettineeni vaihtoehtoja, joissa joku pääomistajista lunastaa muiden osakkeet käteistä ja arvopapereita vastaan. Se oli sikäli turhaa, sillä KOP halusi vain myydä. Petteri ei sitä yrittänytkään salata, vaan kertoi pankin päättäneen luopua Nokia-osakkeistaan, ja ei siksi ollut valmis harkitsemaan ostajan roolia. "Se myymmekö Yhdyspankille vai ei, riippuu täysin hinnasta ja siitä, mitä te vaihdossa tarjoatte. Kansallispankki ei nimittäin aio ryhtyä SYP:n kontrolloiman Nokian junkbondirahoittajaksi", hän vastasi hymyillen. Pirkko jätti molemmat ovet raolleen. "Nokia on Pohjolan salkussa vain yksi riskikeskittymä muitten joukossa, joskin yksi suurimmista. Mikä tahansa ratkaisu, joka pienentää Nokia-riskiämme, on harkitsemisen arvoinen."

Tapasin heidät uudelleen samassa paikassa 4. marraskuuta. He olivat miettineet asiaa ja puhuneet esimiestensä kanssa. Molemmat halusivat jatkaa keskustelua. Kerroin heille vastikkeen kokoonpa-

noa ja määrää koskevista mietteistäni eli siitä, mitä he saisivat vaihdossa Nokia-osakkeistaan. Keskustelu oli ensin hapuilevaa, mutta alkoi saada konkreettisempaa sisältöä, kun aloimme puhua koroista ja vakuuksista. Sisäinen valmistelutyö jatkui pankissa kiivaana samanaikaisesti näiden neuvottelujen kanssa. Tapaamisia Eiran ja "lasten" kanssa (kuten hän analyytikkojaan nimitti) oli lähes päivittäin. Aikataulutukset olivat vaativia, sillä samaan aikaan neuvottelin myös Kalevi Kauniskankaan ja Paavo Prepulan kanssa strategisesta allianssista Säästöpankkileirin kanssa ja kaupankäynti dealing-huoneessamme oli hektistä. Suomen markka eli viimeisiä vahvoja päiviään.

Viikkoa myöhemmin, Suomen markan dramaattisen devalvaation jälkeen, keskiviikkona 20. marraskuuta, söin Ahdin, Kurren ja Erikin kanssa lounaan pääjohtajan kabinetissa selostaakseni neuvottelujen tilaa. Yksityiskohtainen LBO-suunnitelma ei ollut vielä valmiina, joten keskustelu liikkui pääasiassa periaatteellisella tasolla. Kaikki pitivät kauppaa hyvänä ideana, ja päätimme siksi edetä ja yrittää ostaa KOP:n ja Pohjolan Nokia-osakkeet kaupalla, joka tulisi johtamaan Nokian poistumiseen pörssistä.

Maanantai-iltana 25. marraskuuta toistakymmentä KOP:n, Pohjolan sekä SYP:n johtajaa ja asiantuntijaa kokoontui Munkkivuoren Lapinmäentielle Pohjolan hallitushuoneeseen viimeistelemään kauppaa. Yhdyspankin johtama konsortio, johon kaavailimme Teollisuusvakuutusta, Kymmeneä, Sampoa, Eläke-Varmaa, Novaa, Y-Fenniaa, Otsoa ja mahdollisesti paria suomenruotsalaista säätiötä, oli hankintayhtiön välityksellä ostamassa KOP:n ja Pohjolan Nokia-osakkeet. Samalla konsortio siirtäisi myös omat Nokia-osakkeensa hankintayhtiölle, josta näin tulisi Nokian enemmistöomistaja. Sopivaa yhtiötä haettiin taas Kari Rankin pöytälaatikosta, ja tällä kertaa sieltä löytyi Antti Aarnio-Wihurin Finnwings Oy, joka oli jossakin vaiheessa päätynyt Yhdyspankin omistukseen. Tarkoitus oli seuraavaksi ostaa kaikki muutkin Nokian osakkeet julkisella ostotarjouksella. Sen tultua hyväksytyksi Nokia vedettäisiin pörssistä ja fuusioitaisiin Finnwingsiin, joka sen jälkeen vaihtaisi nimensä Nokiaksi. Yhtiö saisi uuden johdon, jonka ensimmäisiin tehtäviin kuuluisi myydä voimaosuudet, ICL-osakkeet, kiinteistöjä ja kulutuselektroniikka. Ellei se riittäisi, seuraavana myyntilistalla olisi Nokia Mobile Phones.

Tarjosimme KOP:lle ja Pohjolalle noin 114 markkaa Nokian kantaosakkeelta käteisen ja kolmen eri Finnwingsin liikkeelle laskeman arvopaperin muodossa. Vastikepakettiin kuuluvat optiot ja vaihto-oikeudet mukaan lukien arvostimme sen 128 markkaan per Nokia-osake. Se oli tietenkin vain arvio ja jopa korkean puoleinen. Realistisempi arvio olisi liikkunut 110 markan tienoilla. Ideana oli tarjota KOP:lle mahdollisimman suuri myyntivoitto, kun pankki sitä niin ilmeisesti tarvitsi. Käteisen osuus tarjouksesta oli vain 10 prosenttia. 60 prosenttia kauppasummasta maksettaisiin kolmen ja kymmenen vuoden vakuudellisilla senioribondeilla, mutta vajaa kolmannes vakuudettomalla ja huonommassa saamisasemassa olevalla vaihdettavalla velkakirjalainalla. Siltä osin KOP ja Pohjola joutuisivat kantamaan lähes samaa riskiä kuin osakkeenomistajat.

Uutta velkaa Finnwings/Nokia ottaisi ensivaiheessa vajaat 1,4 miljardia markkaa, josta 90 prosenttia siis tulisi KOP:lta ja Pohjolalta. Julkisen ostotarjouksen rahoittamiseen velkaa tarvittaisiin lisäksi vielä 3,0–3,5 miljardia, eli velkaa tulisi yhteensä vajaat 5 miljardia markkaa, noin 800 miljoonaa ja nykyrahassa 1,3 miljardia euroa, Nokian entisen velan lisäksi. Se oli tuolloin paljon rahaa, varsinkin verrattuna yhtiön kolmannekseen kutistuneeseen omaan pääomaan, mutta Nokian tulevaan markkina-arvoon nähden tietenkin aivan olematon summa.

Seuraavana aamuna kello 10 kävin Casimirin luona raportoimassa edellisillan tapahtumat ja sopimassa jatkosta. Pankissa johtokunnan työvaliokunnasta oli tullut uuden Unitas-holdingyhtiön hallitus. Päätimme kannattaa LBO-suunnitelmaa, joskin Erik Stadigh ja Kurre Stenvall olivat hieman huolissaan Nokian tulevasta velkaisuusasteesta. Päätöksen myötä kaikki oli periaatteessa selvää.

Loppuneuvottelu KOP:n ja Pohjolan kanssa oli sovittu seuraavaksi illaksi 27.11. kello 21:ksi Lapinmäentielle. Myöhäinen aika johtui siitä, että olin luvannut esiintyä alkuillasta parissa pankin Lounais-Suomen piirin asiakastilaisuudessa Turussa.

Tunnelma Pohjolan Lapinmäentien konttorin 11. kerroksen hallitushuoneessa oli keskiviikkoiltana sähköinen. Läsnä olivat Alitalo, Fagernäs, Eira Palin-Lehtinen, KOP:n Juha Mikkonen sekä joukko juristeja ja avustajia. Tuntui siltä kuin istuisimme korkealla majakan valotornissa katsomassa ympäröivää maisemaa. Kerroin heti alkajaisiksi kaupan saaneen Yhdyspankin "vanhempainneuvoston" hyväksynnän. Tuntia myöhemmin sopimus oli valmis. Nousin seisomaan, ojensin käteni suuren vaalean puupöydän yli ja kättelin ensin Fagernäsia ja sitten Alitaloa. Loppuneuvottelussa he olivat onnistuneet hiukan parantamaan ehtoja. Arvostimme nyt vastikkeen 117 markkaan Nokian kantaosakkeelta (130 markkaa optiot mukaan luettuna). Juristit saivat tehtäväkseen valmistella sopimukset ja muun dokumentaation niin, että kaupasta voitaisiin allekirjoittaa aiesopimus 2. joulukuuta ja kauppa viedä päätökseen ennen vuodenvaihdetta.

Pohjolan sielunmaisema

Ahti oli Casimirin toivomuksesta jo viikkoa aiemmin kutsunut koolle Yhdyspankkia lähellä olevat Nokian hallituksen jäsenet. Torstaina 28.11. Mika Tiivola, C.-O. Homén, Edward Andersson ja Casimir kokoontuivat lounaan jälkeen Ahdin neuvotteluhuoneeseen Aleksi 36:een kuulemaan esitykseni kaupasta. Vahvimman tuen se sai Casimirilta ja Edward Anderssonilta. Myös Mika Tiivola kannatti sitä lämpimästi tietämättä vielä, että vastuu suunnitelman toteuttamisesta ei lankeaisi hänen vävylleen. Hirvonen ja Homén pitivät matalampaa profiilia, mutta yhtyivät yksimieliseen päätökseen. Pankin johdossa keskustelua jatkettiin yli viikonlopun

Saariselällä, jonne Ahti Hirvonen oli kutsunut Unitasin hallituksen jäsenet vaimoineen. Saara ja minä jätimme muut jatkamaan ajatustenvaihtoa pankin strategiasta ja Nokiasta jo lauantaina illansuussa ehtiäksemme sunnuntaiaamuksi Mulle Ehrnroothin Viralaan fasaanijahtiin.

Maanantaina tunnelmat alkoivat kuitenkin muuttua. Casimir oli keskustellut Kymmenen mukanaolosta varapuheenjohtajansa Aatos Erkon kanssa, joka oli suhtautunut siihen hyvin varauksellisesti: "Tästä kaupasta jää voitolle vain KOP." Erkon kielteisestä kannasta huolimatta Casimir halusi jatkaa. Kello kahdeltatoista järjestimme HOP:n pääkonttorissa pienen allekirjoitusseremonian, jossa Alitalo, Fagernäs ja minä laitoimme nimemme aiesopimukseen. Sen jälkeen tarjosin heille lounaan. Samana aamuna pankin ja Nokian tilintarkastaja Eric Haglund oli pistäytynyt luonani saatuaan nähdä suunnitelmamme ja huolestuttuaan velkamääristä. Hän pyysi minulta lupaa käydä Ahti Hirvosen luona esittämässä huolensa. Järjestin hänelle tapaamisen kello 13:ksi. Kun Unitasin hallitus puoli tuntia sen jälkeen kokoontui, Ahti oli puun ja kuoren välissä. Casimir ja minä halusimme tehdä kaupan, Erik ja Kurre olivat varauksellisia ja nyt yhteinen tilintarkastajamme oli päättänyt lisätä äänensä velasta varoittavien joukkoon. Ahti ei tiennyt, mitä tehdä, ja kertoi aikovansa soittaa Casimirille.

Tiistaina aamupäivällä Casimir soitti minulle ja totesi kuivalla äänellä, että Ahdin varaan ei enää voinut laskea mitään: "Ja ilman häntä emme ikävä kyllä voi jatkaa." Piipahdin illalla kokouksessa Pariisissa, ja palattuani keskiviikkona kello 14 maissa Helsinkiin pidimme Finnwingsin uuden hallituksen ainoaksi jääneen kokouksen Ahdin neuvotteluhuoneessa. Pöytäkirjaa ei laadittu, vaan Casimir, Ahti, Homén, Andersson ja minä totesimme, että jatkamisedellytyksiä ei Eric Haglundin kannanoton jälkeen enää ollut. Tehtäväkseni jäi ilmoittaa päätöksestä Fagernäsille ja Alitalolle; Ahti lupasi soittaa Yrjö Niskaselle. Tarkoitus oli yrittää vakuuttaa myyjiä siitä, että kyse oli aikalisästä eikä lopullisesta luopumisesta. Puhuessani

hetken myöhemmin Peter Fagernäsin kanssa oli selvää, että se oli laiha lohtu. Hänen piti nyt toistamiseen käydä esimiehensä luona kertomassa, että Nokia-osakkeiden myynti oli mennyt mönkään.

Seuraavana aamuna seisoin ensimmäisen ajon passipaikassa numero viisi Gustaf Serlachiuksen fasaanijahdissa Lietussa, Mäntän lähistöllä. Vieressäni lumisessa keskisuomalaisessa talvimaisemassa seisoi SEB:n entinen pääjohtaja Jacob Palmstierna, joka tulisi saman vuoden lopulla häviämään minulle kolmen vuoden takaisen vetomme jenin dollarikurssista. Olimme edellisenä iltana keskustelleet autoni takapenkillä maailman menosta yli kolme tuntia. Samalla, kun ajo lähti käyntiin, Mobira-puhelimeni soi. Koska mitään lintuja ei hetkeen tulisi, päätin vastata. Ahdin sihteeri yhdisti minut esimiehelleen, joka selvästi innostuneena kertoi puhuneensa pankkitarkastusviraston ylijohtajan Jorma Arangon kanssa. Aranko oli halunnut varoittaa KOP:n ongelmista, jotka mahdollisesti johtaisivat siihen, että se olisi fuusioitava johonkin toiseen pankkiin. "Pitäisikö meidän luopua neuvotteluista säästöpankkien kanssa ja katsoa fuusiota KOP:n kanssa?" Ahti kysyi. Vastasin, että en oikein uskonut, että sadan vuoden kahtiajako Suomen pankkimaailmassa olisi hetkessä korjattavissa yhdellä viranomaisten sanelemalla fuusiolla. Päätimme palata asiaan maanantaina.

Fasaaneja ei vieläkään näyttänyt olevan tulossa, ja Ahti vaihtoi keskustelun aihetta. Hän oli myös saanut Niskasen käsiinsä, ja tämä oli kertonut ymmärtävänsä päätöksemme olla etenemättä kaupassa. Yrjö oli taas muistuttanut Ahtia siitä, että Pohjola ei kuulu mihinkään pankkiryhmään ja kiittänyt hyvästä tunnelmasta, joka hänen käsityksensä mukaan oli vallinnut viime viikkojen neuvotteluissa. Kerrottuaan minulle tämän Ahti kysyi yllättäen: "Voisiko Pohjola sinun mielestäsi jäädä Nokian omistajaksi, jos ostaisimme vain KOP:n pois?" En ollut ollenkaan varma vastauksesta, mutta ehkä asiaa kannattaisi miettiä. Lupasin ajatella asiaa ja palata viikonlopun aikana. Heti suljettuani puhelimen fasaaneja alkoi

ilmestyä. Ajatukseni olivat muualla ja ammuin Jacobin nauraessa kahdesta ensimmäisestä ohi.

Vietin myös itsenäisyyspäivän fasaanijahdissa, sillä kertaa Thomas Tallbergin luona Trollshovdassa, ja soitin sitten sunnuntaina Ahdille. Hän oli perjantaina Linnan kutsuilla tavannut Niskasen, joka oli pahoitellut uudelleen sitä, että Nokia-kauppa oli mennyt kiville. Ehdotin, että puhuisin asiasta Pirkko Alitalon kanssa. Ahdin mielestä se oli hyvä ajatus. Kutsuin siksi ensitöikseni maanantaiaamuna Pirkon illalliselle Palaceen. Alkuruoan jälkeen esitin hänelle ehdotuksemme. Jos Pohjola jäisi osakkaaksi Nokiaan, voisin tarjota kolmea asiaa: (1) Vakuutusten jatkoa ainakin nykyisessä mittakaavassa; (2) osakassopimusta, jossa Yhdyspankki sitoutuu ottamaan Pohjolan mukaan, jos se myy osakkeensa; (3) kahta hallituspaikkaa. Ehdotin Casimiria puheenjohtajaksi, kahta paikkaa sekä Pohjolalle että Yhdyspankille ja yhtä paikkaa Sammolle ja Teollisuusvakuutukselle. Lisäksi Edward Andersson valittaisiin hallitukseen suomenruotsalaisten säätiöiden edustajana. Pirkko vaikutti kiinnostuneelta ja lupasi seuraavana aamuna ottaa asian puheeksi Niskasen kanssa.

Uusi kilpahevonen radalla

1980-luvun loppu oli velalla suureksi osaksi rahoitettujen yrityskauppojen eli *leveraged buyoutien* kulta-aikaa. Suurin niistä oli Kohlberg Kravis Robertsin 25 miljardin dollarin tarjous RJR-Nabiscosta, josta sittemmin tehtiin sekä kirja että elokuva. Nokiassakin alkoi olla tunkua, kun Pentti Kourin lisäksi radalle ilmaantui kolmaskin kilpahevonen. Sain vihiä asiasta ensimmäistä kertaa illallisilla hyvän ystäväni, Lemminkäisen pääomistajan Heka Pentin luona 24. lokakuuta. Heka oli kutsunut Saaran ja minun lisäkseni vieraikseen Petteri Fagernäsin, Jaakko Rauramon ja Henrik Ehrnroothin vaimoineen sekä vahvan markan politiikan äänekkäimpiin puolustajiin kuuluneen Matti "Koho" Korhosen. Koska Suomen

markka oli jo kovan paineen alla – devalvaatioon oli vain kolme viikkoa aikaa – illalliskeskustelu oli vilkasta.

Noustuamme illallispöydästä huomasin unohtaneeni sikarini kotiin. Tiesin kuitenkin, että Kentejä ketjupolttavalla Hekalla yleensä oli pari Partagasta kirjastohuoneensa hyllyssä. Kun palasin olohuoneeseen kuiva sikari kädessäni, Henrik Ehrnrooth tarjosi minulle sen tilalle pitkän sikarin keltamustassa pakkauksessa. "Tämä on viimeistä huutoa sikareissa", Hekrus selitti ja tarjosi tulta Cohibaan, jonka kohta huomasin olevan Davidoff #1 uudessa pakkauksessa. Castro oli irtisanonut toimitussopimuksensa ja myi näköjään nyt sikareja omalla brändillään. Puolisen tuntia myöhemmin sikarin ollessa jo lähes poltettu nousin sohvalta, jossa olin rupatellut nuoruudenystäväni, entisen radikaalin Lotta Ehrnroothin kanssa, ja menin parvekkeelle kiittämään hänen miestään erinomaisesta sikarista. Henrik halusi puhua Nokiasta.

"Olet ehkä puhunut Nokiasta isäni kanssa", hän aloitti. "Itse en yleensä puhu bisneksistä hänen kanssaan, mutta kaikki vaihtoehdot näyttävät minusta nyt ystävämme Kallen kannalta huonoilta." Henrik oli pari vuotta aiemmin ostanut tulevan yhtiökumppanini Kari "Kuki" Stadighin kanssa Jaakko Pöyry Oy:n velkarahoitteisella kaupalla. Nyt hän oli kiinnostunut Nokiasta: "Olemme miettineet paljon Nokiaa, ja haluan tehdä jotain. Luuletko, että se on mahdollista?" Tietoisesti epäselvän vastaukseni kuultuaan hän kysyi: "Minkä arvoinen Nokia sinun mielestäsi on?" ja sai vastauksen: "Siitä voi turvallisesti maksaa 7,5 miljardia." Henrik oli yllättynyt ja ihmetteli: "Eikö sen enempää? Senhän täytyy olla arvokkaampi." Päätin keskustelun kertomalla totuudenmukaisesti, että "se riippuu ihan siitä, mitä paloille aikoo tehdä".

Keskiviikkona 11. joulukuuta söin Henrikin kanssa lounaan Jaakko Pöyryn uudessa pääkonttorissa Kehä III:n varrella Vantaalla. Aloite lounastapaamiseen oli ollut minun, mutta Henrik halusi näyttää modernia lasista ja teräksestä rakennettua konttoriaan. Ensimmäisen puolituntisen aikana rupattelimme eurooppalaisen

metsäteollisuuden haasteista. Päästyämme kahviin hän vaihtoi yllättäen puheenaihetta ja sanoi: "Haluan ostaa Nokian." Amerikkalaisessa filmissä olisin saanut kahvini väärään kurkkuun. Nyt vain katsoin häntä hetken, ja kysyin sitten: "Oletko vakavissasi?" "LBO:n rahoitus oli jo sovittuna", kertoi Henrik, "ja Pöyry on valmis kokoamaan parhaimman mahdollisen managementtiimin pelastamaan sen, mitä pelastettavissa on." Suunnitelmissa oli kulutuselektroniikan ja matkapuhelinten myynti sekä panostukset kaapeleihin ja telekommunikaatioon, joissa maailmalla oltiin siirtymässä Pöyryn hyvin tuntemiin projektitoimituksiin.

"Oletko puhunut isäsi kanssa? Olisi varmaan hyvä verrata suunnitelmianne", kysyin. Henrik ei ollut vakuuttunut: "Hän elää toisessa maailmassa... Siksi emme ole puhuneet asiasta... Teemme yksinkertaisesti julkisen ostotarjouksen Nokiasta." Se ei kuulostanut ollenkaan Henrikiltä tai Kukilta, vaan haiskahti Kalle Isokalliolle tai heidän amerikkalaiselle ystävälleen Chris Bradylle. Chris oli Yhdysvaltain entisen valtiovarainministerin Nicholas Bradyn poika ja entinen Kidder Peabodyn pankkiiri; suurten suunnitelmien mies, joka harvoin pääsi maaliin.

Henrikin ajatus piti mielestäni torpedoida nopeasti: "Älä missään tapauksessa tee ostotarjousta. Et varmaankaan tiedä, että Nokian suuret omistajaryhmät tulevat paljon paremmin toimeen keskenään kuin yleisesti uskotaan. Jos teet julkisen ostotarjouksen, se epäonnistuu varmasti." Henrik yllättyi ja kysyi: "Tarkoitatko, että sinä kontrolloit 51 prosenttia Nokiasta?" Kerroin varovasti, että hyvässä yhteistyössä toimiva ryhmä tosiaan omisti enemmistön Nokian äänistä ja "siksi on tärkeää, että puhut isäsi kanssa ennen kuin teet mitään".

Puhuimme vielä pari kertaa puhelimessa hänen suunnitelmistaan seuraavien viikkojen aikana. Joulunvieton yhteydessä hän ilmeisesti otti asian isänsä kanssa puheeksi ja sai kuulla monen asian menevän Nokiassa eteenpäin. Casimir kieltäytyi puhumasta siitä sen enempää ja kehotti sen sijaan poikaansa panemaan suunnitel-

mansa paperille, joka voitaisiin jakaa myös muille Nokian päätöksentekijöille. Henrik palasi asiaan vasta tammikuun lopulla, kun paljon oli jo tapahtunut.

Lassilan läksiäiset

Suurin ongelma KOP:n Nokia-osakkeiden ostossa oli se, että kukaan ei halunnut niitä – paitsi ehkä Nokia itse. Kalle Isokallio oli kehunut usein, että Nokialla on toista miljardia käteistä, jonka yhtiö voisi käyttää omien osakkeidensa ostoon. Ongelmana oli vain se, että Suomen osakeyhtiölaki ei vielä sallinut yhtiöiden omien osakkeiden ostoa. Vaikka käyttäisimme bulvaaniyhtiötä, loukkaisimme mahdollisesti osakkaiden yhdenvertaisuutta ostaessamme pörssikurssia korkeampaan hintaan vain KOP:n osakkeet. Tämän johdosta kehitimme pankissa ideaa kiintiöidystä lunastustarjouksesta kaikille Nokian osakkaille. Tarjoushinta olisi sama kuin KOP:n kanssa sovittava hinta, mutta Pohjola ja Yhdyspankki-ryhmä eivät lunastuttaisi omia osakkeitaan, vaan ainoastaan ostamamme KOP:n osakkeet. Luopuisimme ikään kuin omista kiintiöistämme KOP:n hyväksi. Tällöin ostotarjouksen hinnaksi tulisi 2,3 kertaa se kauppasumma, josta tulisimme KOP:n kanssa sopimaan, eli korkeintaan noin 1,4 miljardia markkaa. Jos vakuutusyhtiö Otso liittyisi ryhmäämme, summa olisi tätäkin pienempi.

Ratkaisu oli hyvin epätavallinen ja melko monimutkainen. Päätin siksi kysyä Eric Haglundin ja Edward Anderssonin mielipidettä. He kävivät molemmat luonani pankissa joulukuun 12. päivän aamuna. Haglund ei nähnyt asiassa tilinpidollisia ongelmia, mutta Andersson pelkäsi, että lunastushinta voitaisiin tulkita peitellyksi osingonjaoksi ja siksi veronalaiseksi. Hän suositteli ennakkopäätöksen hakemista ennen tarjouksen tekemistä. Se tuotti meille tietenkin aikatauluongelman.

Nokian emoyhtiöllä oli suuri vapaa oma pääoma, mutta konsernitaseessa pääomia olisi vuoden lopulla vain 1,2 miljardin verran. Tilanne oli siis tiukka, mutta ei toivoton. Nyt piti vain toistamiseen painaa hintaa alemmas. Torstaina 19. joulukuuta Alitalo, Fagernäs ja minä joimme aamukahvit HOP:n pääkonttorissa neuvotellaksemme uudelleen KOP:n osakkeiden ostamisesta. Kun Petteri vastasi, että myynti ei ollut poissuljettu, sain vaikutelman, että Pirkko oli puhunut hänen kanssaan etukäteen. Se ei mitenkään haitannut asiaa, ja Petteri lupasi puhua ehdotuksestani Pertti Voutilaiselle, joka oli nyt tosiasiallisesti ottanut ohjat KOP:ssa.

Petteri palasi asiaan pistäytymällä konttorillani kello 16 samana iltapäivänä. Hän oli puhunut Voutilaisen kanssa ja saanut alustavan luvan edetä kaupassa. Sovimme, että tapaisimme Pirkon luona seuraavana aamuna ja että varsinainen hintaneuvottelu käytäisiin joulukuun 27. päivän iltapäivällä. Olin aamulla luvannut Petterille "kolminumeroisen luvun, mutta ei paljon enempää"; kollegoilleni ja Casimirille arvioin saavani kantaosakkeet 105–107 markan kappalehintaan. Se olisi 30 prosenttia yli pörssikurssin, mutta samalla 30 prosenttia alempi kuin hinta, josta oli Ericssonin kanssa ollut puhe.

En ollut aiemmin neuvotellut Fagernäsin kanssa. Hän teki sen melko helpoksi panemalla "kirkon keskelle kylää" 110 markkaan. Vastasin valittaen, että en voisi tarjota kuin 102, minkä puolen tunnin kuluttua korotin 104:ään, kuitenkin niin, että maksupäivä olisi maaliskuun viimeinen päivä, mikä oikeastaan merkitsi tarjoukseni alentamista vallitsevan korkotason huomioiden. Perustelin maaliskuista kauppaa sillä, että meidän oli ennen kaupan päättämistä saatava ennakkopäätös keskusverolautakunnalta. Tarjous otettiin ystävällisesti vastaan, ja päätimme pitää loppuneuvotteluun joulukuun 30. päivän iltapäivällä KOP:ssa Pirkko Alitalon läsnä ollessa.

Vuoden 1991 viimeinen pankkipäivä oli myös Jaakko Lassilan viimeinen työpäivä. KOP:n johtokunta oli kokoontunut läksiäislounaalle, joka pääkonttorin ylimmästä kerroksesta kantautuvi-

en äänten perusteella oli melko railakas. Fagernäs pyysi kello 14.15 kollegoiltaan anteeksi kiireitään ja poistui työhuoneeseensa, jonne myös minut ohjattiin. Pienen alkurupattelun jälkeen palasimme "kirkko keskelle kylää" -teemaan ja Petteri laski hintapyyntönsä 108:aan, johon minä hetken päästä vastasin 106:lla ja Petteri sitten vuorostaan 107:llä. Pienen rupattelutauon jälkeen hän ojensi kätensä kahvipöydän yli ja sanoi: "Satakuusi ja puoli." Aloin ojentaa kättäni, mutta sanoin samalla: "Satakuusi ja kaksikymmentäviisi, maksu maaliskuun viimeisenä." Petterin käsi pysähtyi sekunnin murto-osaksi, mutta jatkoi sitten matkaansa ja puristimme kättä. Koska korkotaso oli devalvaatiotaisteluiden jäljiltä edelleen yli 12 prosenttia, korkoa kertyi kuukaudessa prosentin verran. En siksi tosiasiallisesti ollut liikkunut paljoakaan alkuperäisestä 102 markan käteistarjouksestani. Pari minuuttia myöhemmin Pirkko ja minä seisomme Esplanadilla sopimassa seuraavasta tapaamisestamme. Petteri palasi Lassilan läksiäisiin. Kolmas kerta toden sanoo.

Luovaa ajattelua

Kansallispankin kanssa olimme nyt maalissa, vaikka mitään ei vielä ollut paperilla. Pohjolan kanssa piti vielä sopia vakuutuksista ja osakassopimuksesta. Neuvottelut muodostuivat kovemmiksi kuin olin odottanut. Pirkko palkkasi Jussi Mäkisen asianajakseen, ja tämä veti tiukkaa linjaa varsinkin myötämyyntioikeutta koskevassa asiassa. Kovan loppurutistuksen jälkeen ja päämiestemme avustuksella saimme kuitenkin sopimuskokonaisuuden valmiiksi tammikuun 14. päivän iltana.

Olimme onneksemme Pirkon kanssa joulukuussa saattaneet Casimirin ja Yrjön yhteen, ja nyt heidän yhteistyönsä näytti sujuvan kitkattomasti. Casimir kertoi myöhemmin, että kun hän oli astunut ensimmäistä kertaa Suomi-Salaman talon edustustiloihin Lönnrotinkadun kiinteistön yläkerrassa, hän oli löytänyt Niskasen

TV:n äärestä katsomassa jalkapallo-ottelua whiskygrogi kädessään. Casimir oli varma, että he tulisivat hyvin toimeen. Näin luotiin perusta viisi vuotta myöhemmin paljon julkisuutta saaneelle "kolme bassoa" -triolle, joka otti vallan UPM-Kymmenen hallituksessa hetkeksi.

Sopimusneuvotteluihin liittyi myös monimutkainen tekninen kysymys: Pitikö KOP:n kanssa tehtävä kauppakirja arvopaperimarkkinalain perusteella julkistaa heti? Kaupan toteutumisen ehtona oli keskusverolautakunnan ennakkopäätös siitä, että lunastus ei muodostaisi peiteltyä osingonjakoa. Koska oli tämän seurauksena epävarmaa, toteutuisiko kauppa, päätimme Nokian omistusjärjestelyjä koskevia lisäspekulaatioita välttääksemme hakea pankkitarkastusvirastolta poikkeuslupaa julkistamiseen. Soitin joulunpyhien jälkeen Jorma Arangolle, ja varasin tapaamisajan tammikuun 7. päivälle. Hän ymmärsi ongelman ja antoi meille kolme päivää myöhemmin enemmän kuin olimme pyytäneetkään. Kirjallisessa lausunnossaan pankkitarkastus vahvisti, että mitään julkistamisvelvoitetta ei kaupan ehdollisuuden vuoksi ollut.

Se riitti mainiosti Yhdyspankille, mutta ei ikävä kyllä KOP:lle. Edelliskeväänä KOP oli nimittäin jättänyt Luxemburgissa tekemänsä 250 miljoonan markan valuuttakauppatappion julkistamatta, minkä seurauksena pankkitarkastusvirasto oli tehnyt syyttäjäviranomaiselle ilmoituksen arvopaperimarkkinarikoksesta. KOP:n johtokunnan jäseniä tuomittiin sitten helmikuussa päiväsakkoihin. Juttu oli ymmärrettävistä syistä saanut Fagernäsin ja hänen kollegansa varpailleen, ja koska KOP tekisi Nokia-kaupoissa noin 200 miljoonan myyntivoiton, KOP lähti kysymään uudelleen viraston käsitystä siitä, olisiko tämä ehdollinen myyntivoitto julkistettava. Aika alkoi nyt olla vähissä.

Suurin ongelma oli kuitenkin edelleen se, että meillä ei ollut ostajaa Nokia-osakkeille. Onneksi meillä oli kuitenkin uusi idea. Keskustellessamme lunastusmenettelystä viisi vuotta Lontoon finanssimarkkinoilla toiminut Eira esitti ajatuksen osakkeiden myymisestä

Nokian ulkomaiselle tytäryhtiölle. "Siihen sovellettaisiin varmaankin paikallista lakia ja monessa Euroopan maassahan omien osakkeiden osto on täysin laillista", hän muistutti. Idea oli ilmeisesti syntynyt keskustelussa SYP:n nuoremman juristin Ilona Ervasti-Vaintolan kanssa, joka toimi sittemmin 25 vuotta minun pääjuristinani. Koska osakkeiden osto Nokian tytäryhtiölle käytännössä merkitsi osakeyhtiölain yleismääräyksen kiertämistä, en ollut varma siitä, miten suhtautuisin ajatukseen. Mutta ainakin se kelpaisi varasuunnitelmaksi.

Casimir sen sijaan innostui. Koska pienosakkaiden osakkeita ei jouduttaisi lunastamaan, ulkomaisen tytäryhtiön käyttö pienentäisi Nokian rahoitustarvetta noin 750 miljoonalla markalla. "Ettekö voisi antaa keskusverolautakunnalle pienen vinkin?" kysyi Casimir. Hänen mielestään kielteinen veropäätös oikeuttaisi meidät ryhtymään epätavallisiin toimiin kaupan läpiviemiseksi. Se ei ollut hänen parhaita ideoitaan. Sen sijaan, että olisimme kääntyneet keskusverolautakunnan puoleen, päätimme pyytää professori Koskelta lausuntoa asiassa. Kävimme asiaa läpi myös Eric Haglundin kanssa. Kumpikaan ei pitänyt kauppaa erityisen ongelmallisena. Professori Koski edellytti kuitenkin, että päätös osakkeiden ostamisesta tehtäisiin ulkomaisen tytäryhtiön hallituksessa ja että se myös rahoitettaisiin siellä, ilman emoyhtiön takausta tai vastaavia järjestelyjä. Nokialla oli kaksi tytäryhtiötä, joille tämä olisi mahdollista, sveitsiläinen ja hollantilainen. Eira Palin-Lehtinen ja Olli-Pekka Kallasvuo suosittelivat hollantilaista tytäryhtiötä.

Casimir oli Ahdin kanssa asiasta keskusteltuaan päättänyt, että Jorma Ollilasta tulisi Nokian uusi toimitusjohtaja. Hänen kerrottuaan ajatuksistaan olin marraskuun lopulta lähtien pitänyt Jormaa yleisellä tasolla informoituna suunnitelmiemme etenemisestä. Tammikuun 10. päivänä kutsuin hänet illalliselle Palaceen kertoakseni, että olimme lähellä ratkaisua. Viisi päivää myöhemmin kello 11 istuimme Pirkko Alitalon kanssa Yhdyspankin johtokunnan kabinetissa tarjoamassa Jormalle muodollista yhteenvetoa kaikesta siitä, mitä Nokian tiimoilla oli vuoden aikana tapahtunut. Hän kuunteli tarkkaavaisesti ja esitti yksityiskohtia koskevia kysymyksiä. Runsaan puolen tunnin jälkeen hyvästelimme Jorman. Sen jälkeen Pirkko ja minä siirryimme tunnelin kautta Aleksi 30:een, jonne olimme kello 11.45 alkavaksi järjestäneet pienen seremonian, johon osallistuivat KOP:n, Pohjolan ja SYP:n edustajat.

Nokian hallitus oli kutsuttu koolle seuraavaksi aamuksi kaupoista päättämiseksi. Sitä ennen oli allekirjoitettava sopimuskokonaisuus osakekaupasta ja siihen liittyvistä järjestelyistä. Se oli pisimpiä koskaan allekirjoittamiani osakekauppasopimuksia. Pelkkä sopimusteksti käsitti 40 sivua, ja lisäksi sopimuksessa oli useita liitteitä, muun muassa osakassopimus Pohjolan kanssa. Pääsopimuksessa oli kaikkiaan 21 osapuolta, joista muut 18 saisivat allekirjoittaa sen omissa työhuoneissaan lähipäivinä. Oli siksi pieni ihme, että mitään tietoa omistusjärjestelystä ei vuotanut julkisuuteen ennen kuin kaupat kolme viikkoa myöhemmin julkistettiin. Allekirjoitustilaisuuden oli tarkoitus kestää 15 minuuttia, mutta työmäärä oli niin suuri, että myöhästyin 20 minuuttia lounaaltani Juhani Pekkalan kanssa.

Kaksi bassoa

Tammikuun 16. päivänä Nokian hallitus hyväksyi Simo Vuorilehdon eroanomuksen ja eläkkeelle lähdön. Samalla se totesi toimitusjohtaja Kalle Isokallion joutuneen eroamaan. Hallitus valitsi sen jälkeen Jorma Ollilan toimitusjohtajaksi yksimielisesti. Vuorilehdon siirtyessä eläkkeelle 1. heinäkuuta Jormasta tulisi myös pääjohtaja. Vuorilehdon eläköitymistä oli valmisteltu jo useita kuukausia. Ahti ja Casimir olivat jostakin syystä delegoineet siihen liittyvän sopimuksen neuvottelun minulle, ja olin siksi marraskuussa tavannut Simon pari kertaa keskustellakseni hänen johtajasopimuksensa tulkinnoista ja metsästysoikeuksista. Kalle Isokallion ero oli vaikeampi pala.

Kallen erottamispäätöstä ei loppujen lopuksi tehnyt sen enempää Ahti kuin Casimir vaan Jorma Ollila, joka ymmärrettävistä syistä ei halunnut häntä tiimiinsä. Erosta piti kuitenkin jo kohteliaisuussyistä puhua Kallen apen Mika Tiivolan kanssa, ja sen Casimir jätti Ahdille. Viikkoa ennen joulua Ahti oli pyytänyt saada tavata Tiivolan. Hän sai kerrottua entiselle esimiehelleen, että tämän vävy ei tulisi kyseeseen Vuorilehdon seuraajana, mutta varovaiset sananvalinnat johtivat siihen, että Tiivola ei ymmärtänyt Kallen tulevan erotetuksi. Se oli hyvin onnetonta ja johti kahden 1980-luvun elinkeinoelämän titaanin syvään välirikkoon.

Luonteidensa erilaisuudesta huolimatta Casimir ja Mika tulivat hyvin toimeen keskenään. Vaikka ikäeroa oli yhdeksän vuotta, he olivat ystävystyneet juristikollegoina Dittmar & Indreniuksella 1950-luvulla. Mikasta oli vuonna 1961 tullut Casimirin Göran-isän oikea käsi ja lopulta vuonna 1970 seuraaja Yhdyspankissa. Satu ja Mika Tiivola viettivät perinteensä mukaisesti joulun 1991 Davosissa, jonne Casimir 22. joulukuuta soitti puhuakseen Nokian asioista ja loppumetreillä olevasta kaupasta KOP:n kanssa. Luullen, että Mika oli Ahdilta saanut tietää Kallen tulevasta erottamisesta, hän otti siihen liittyviä järjestelyjä puheeksi tavalla, joka sai Tiivolan uskomaan, että hänen mielipidettään ei asiassa pidetty edes tiedustelemisen arvoisena. Kun Casimir välipäivinä soitti minulle, hän kertoi Mikan olleen ilmeisesti tietämätön Kallea koskevista suunnitelmista ja kysyi, miten se oli mahdollista. Vastasin, että Mika varmaankin puhui totta: Ahti ei ilmeisesti ollut saanut sitä tarpeeksi selvästi sanotuksi. Casimir oli hetken hiljaa ja vaihtoi sen jälkeen puheenaihetta.

Kun olimme marraskuussa ensimmäistä kertaa puhuneet Ahdin kanssa Kallen mahdollisesta erosta, olin varoittanut häntä siitä, että Kallella oli ilmeisesti hyvä sopimus. Tultuaan nimitetyksi Nokian toimitusjohtajaksi hän oli nimittäin eräänä myöhäisenä kesäiltana Kemiön huvilallaan kehunut, että hänet saa koska tahansa erottaa, mutta hän ei koskaan eroaisi. Ahti kysyi asiaa

Vuorilehdolta. Tämän mielestä Kallella ei edes ollut sopimusta, ja asia jäi siihen. Uudenvuoden pyhien jälkeen 3. tammikuuta Casimir ja Yrjö Niskanen tapasivat vuoron perään Vuorilehdon, Isokallion ja Ollilan kertoakseen osakekaupasta ja suunnitelmistaan. Isokalliolle he olivat Ahdin kanssa etukäteen sopineet tarjoavansa avokätistä erosopimusta ja kahden vuoden palkkaa. Kalle oli ottanut erottamisensa rauhallisesti ja kiittänyt tarjouksesta, mutta todennut, että eron ehdoista oli sovittu jo hänen toimitusjohtajasopimuksessaan. Kun sopimus lopulta löytyi, osoittautui että Kallella oli eroamaan joutuessaan oikeus "täyteen eläkkeeseen". Hän oli 43 vuoden ikäinen.

Sopimus sitoi Nokiaa oikeudellisesti. Sen olivat yhtiön puolesta allekirjoittaneet Jaakko Lassila ja Carl-Olaf Homén. Jäävinä Tiivola oli ilmeisesti pyytänyt Kallea luonnostelemaan sopimusta ja neuvottelemaan sen sitten valmiiksi varapuheenjohtaja Lassilan kanssa. Lassila taas oli ilmeisesti olettanut, että Nokian henkilöstöhallinto ja juristit olivat hoitaneet neuvottelun, ja siten allekirjoittanut sopimuksen lukematta sitä. Sopimus oli myöhemmin käsitelty ilmoitusasiana Nokian hallituksessa, ja siitä oli pöytäkirjamerkintäkin, mutta yksikään hallituksen jäsen ei varmaankaan ollut sitä lukenut. Kun asiaa kysyttiin Kallelta, hän kertoi ottaneensa yksinkertaisesti mallia Kairamon ja Vuorilehdon sopimuksista. Nokia hoiti asian ostamalla 17 miljoonalla markalla Suomi-Salamalta vakuutuksen, joka maksoi Kallelle eläkettä 90 000 markkaa indeksikorotuksineen kuukaudessa, kunnes hän täyttäisi 65 vuotta tai ottaisi vastaan uuden työtehtävän. Kun kuukautta myöhemmin rupattelin hänen kanssaan hänen tulevaisuuden suunnitelmistaan, en ollut yllättynyt kuullessani, että hän ei aikonut hakea uutta toimitusjohtajapestiä. Lyhyeksi jääneen sijoittajauran jälkeen hän siirtyi kokopäivätoimiseksi kirjailija-kolumnistiksi.

Titaanin viimeinen taisto

Runsaan puolituntisen keskustelumme aikana 14. tammikuuta Pirkko Alitalo ja minä olimme ehtineet kysyä Jorma Ollilalta hänen mielipidettään KOP:n kanssa tehtävän osakekaupan muodosta. Hän ei epäröinyt vastaustaan hetkeäkään. Lunastusmalli velkaannuttaisi yhtiötä liikaa. Mahdollinen tytäryhtiömalliin kohdistuva julkinen kritiikki olisi pieni ongelma verrattuna yhtiön pääomapohjan liialliseen kaventumiseen. PR-johtajaltaan Matti Saariselta Jorma oli myös saanut kuulla Kalle Isokallion suunnittelevan kriittistä ulostuloa osakkeiden lunastusta ja Nokian velkaannuttamista vastaan. Kallen tarkoitus oli Saarisen mukaan hyökätä Yhdyspankin johtamaa transaktiota vastaan argumentoimalla, että se vahingoitti yhtiötä teollisesti. Kallen tiedot olivat ilmeisesti marraskuulta, joten päätimme jättää hänen mahdollisen suunnitelmansa omaan arvoonsa.

Useimmat argumentit näyttivät nyt puoltavan tytäryhtiömallia. Jussi Mäkinen teki yhteenvedon toteamalla, että hän ei "ymmärrä, miksi edelleen työstätte lunastusmallia, kun on olemassa helpompi ja halvempi tie". Itsekin olin alkanut kallistua tytäryhtiömallin puoleen, ja kun professori Kosken lausunto tuki sitä ja Olli-Pekka Kallasvuo vahvisti kaupan rahoituksen sujuvan ongelmitta, asia oli mielestäni käytännössä ratkaistu.

Vakuutusyhtiöissä oltiin kuitenkin edelleen huolissaan kielteisestä julkisesta reaktiosta. Onneksemme Jorma Ollila iski pöytään erinomaisen kortin. Kalle Isokallio ja Georg Ehrnrooth olivat yli vuoden ajan neuvotelleet Lohjan ja sittemmin Metran turkulaisesta televisiotehtaasta Finluxista. Electroluxin entisen johtajan Hans Werthénin vetämän ulkomaalaisen sijoittajaryhmän kiinnostuttua tehtaasta Nokia päätti viedä kaupan päätökseen nopeasti. Jorma keksi samalla idean käyttää KOP:lta ostettuja Nokian osakkeita kaupan maksuvälineinä, ja näin saatiin teollinen perustelu niiden hankinnalle.

Pidin ideaa loistavana ja Jorman soitettua minulle hyväksyin sen siltä istumalta. Hän joutui kylläkin asettamaan Metralle myyntioption eli takaamaan osakkeille vähimmäismyyntihinnan, mutta hän onnistui kuitenkin tiukalla aikataululla neuvottelemaan kokoon käsinkirjoitetun esisopimuksen, jonka mukaan noin 40 prosenttia KOP:lta ostetuista osakkeista käytettäisiin vastikkeena Finlux-kaupassa. Se oli suuren järjestelykokonaisuuden viimeinen elementti. Nyt se piti vielä viedä Nokian hallitukseen. Pyysin Jormaa kutsumaan hallituksen koolle 5. helmikuuta. Jotta omistusjärjestely ei tulisi julkisuuteen ennen aikojaan, pyysimme keskusverolautakuntaa viivästyttämään ennakkopäätöshakemuksemme käsittelyä viikolla. Koska olimme luopuneet lunastusmallista, lautakunnan ratkaisulla ei enää ollut merkitystä kaupan toteuttamiselle.

Kun Jorma soitti puheenjohtajalleen, ääni kellossa oli kuitenkin muuttunut. Tiivola oli loukkaantunut siitä, että häneltä ei ollut kysytty mielipidettä Kallen erottamisesta eikä Vuorilehdon seuraajan valinnasta. Vanha sotaratsu koki tulleensa yliajetuksi ja halusi nyt näyttää olevansa vielä se, joka määrää. Hallituksen kokoukselle ei oikein tahtonut löytyä aikaa hänen kalenteristaan. Keskiviikko 5. päivä oli mahdoton ja torstaikin vaikea. Jorman korostettua päätösten kiireellisyyttä aamupäivä 6. helmikuuta osoittautui lopulta sittenkin mahdolliseksi. Casimir ei kylläkään voisi olla läsnä, mutta koska hän Metran hallituksen jäsenenä oli jäävi Finlux-kaupassa, sillä ei ollut suurta väliä.

Jääviys oli muutenkin suuri ongelma. Lassila ja Fagernäs edustivat Nokia-osakkeiden myyjää, ja Casimirin lisäksi sekä Ahti että C.-O. Homén olivat Metran hallituksen jäseniä. Jäljelle jäivät vain Tiivola, Niskanen, Andersson ja Vuorilehto. Kokousta edelsi vilkas puhelinliikenne. Mika soitti minulle maanantaina keskustellakseen osakekaupan laillisuudesta äänensävyyn, johon en ollut tottunut. Puhuin myös muiden hallitusten jäsenten ja varsinkin Edward Anderssonin kanssa varmistaakseni, että he seisoisivat päätösten takana. Jussi Mäkinen varoitti Yrjö Niskasta mahdollisesta intressikon-

fliktista Nokian hallituksen ja ostajakonsortion jäsenyyden välillä. Niskanen päätti kuitenkin osallistua päätökseen.

Sekä Jormalle että minulle oli muodostunut kuva, että Mika Tiivolakin kaikesta huolimatta tukisi päätöstä. Niin ei kuitenkaan käynyt, vaan asiakokonaisuuden esittelyn jälkeen hän käytti pitkän puheenvuoron, jossa perusteli näkemystään siitä, että ulkomainen tytäryhtiö ei voisi ostaa suomalaisen emoyhtiönsä osakkeita. Hän kritisoi myös Finlux-kaupan teollista logiikkaa ja ilmoitti aikovansa äänestää esityksiä vastaan. Puhelimessa hän oli maanantaina kertonut minulle pitävänsä Finluxin kauppaa vain tapana kasvattaa Ehrnroothien valtaa Nokiassa. Maksuvälineinähän käytettiin Nokian osakkeita, jotka näin siirtyisivät suvun kontrolloiman Metran omistukseen. Yritin kertoa hänelle, että hän oli väärässä. Georg ei halunnut osakkeita ja oli siksi vaatinut itselleen myyntioption. Mika ei kuitenkaan enää halunnut kuunnella, hän oli päätöksensä tehnyt.

Kello 10 alkanut kokous oli takalukossa, ja se jouduttiin tuntia myöhemmin keskeyttämään Niskasen, Hirvosen, Anderssonin, Honénin ja Vuorilehdon siirtyessä viereiseen huoneeseen keskustelemaan siitä, mitä oli tehtävissä. Jorma Ollila soitti huolestuneena minulle kertoakseen vaikeasta tilanteesta. Yllättävää kyllä aloitteen otti nyt Edward Andersson, joka totesi asioiden edenneen niin pitkälle, että perääntyminen tuottaisi yhtiölle suurta vahinkoa. Kauppa oli kokonaisuudessaan hyväksyttävä, vaikka hallituksen puheenjohtaja sitä vastustaisi ja jättäisi siihen eriävän mielipiteen. Kun ryhmä oli palannut hallituksen kokoushuoneeseen, ilmoitti se Anderssonin suulla olevansa valmis tekemään asiassa äänestyspäätöksen. Tiivola pysyi kannassaan, jonka mukaan kauppa oli hylättävä. Hän ilmoitti jättävänsä eriävän mielipiteensä liitettäväksi pöytäkirjaan, minkä hän runsas viikko myöhemmin tekikin.

Iltapäivä kului KOP:n aikaansaaman sotkun selvittämisessä. KOP kirjoitti tiedotteessaan myyneensä Nokia-osakkeensa "SYP:n, Kymmenen, Teollisuusvakuutuksen, Sammon ja Pohjolan muodostamalle konsortiolle", mikä ei pitänyt paikkaansa; osakkeethan osti Nokia Finance B. V. Näin pankki varmaankin yritti pestä kätensä ulkomaisen tytäryhtiön käytöstä mahdollisesti seuraavasta kritiikistä. Tilanne tuntui kuitenkin rauhoittuvan puhuttuani puolen tusinan toimittajan kanssa. Kun puoli yhdeksän jälkeen tulin kotiin ja kysyin Saaralta, oliko tv-uutisissa ollut jotain Nokiasta, sain vastaukseksi: "Ne ovat kai ostaneet jonkin tv-tehtaan." MTV3:n *Kymmenen uutisissa* kerrottiin lisäksi, että tehdaskauppa rahoitetaan myymällä Nokian osakkeita Metralle. Seuraavana aamuna Finlux-kauppa oli pääuutinen lehtien taloussivuilla, mutta vain *Hesari* kiinnitti laajempaa huomiota KOP:n osakemyyntiin. Loppujen lopuksi ainoastaan *Hufvudstadsbladet* suhtautui lievän kriittisesti Nokian omien osakkeiden ostoon.

Maaliskuussa Mika, Ahti ja Casimir tapasivat sovinnon merkeissä. Ikävä kyllä liian paljon oli tapahtunut, eikä paluu entiseen ollut mahdollinen. Tiivolan suhde pankkiin, jossa hän oli työskennellyt yli neljännesvuosisadan, ja Kymmeneen, jonka hallituksen jäsen hän oli ollut vuodesta 1960, ei koskaan palannut entiselleen. Nokian yhtiökokous valitsi 2. huhtikuuta yhtiölle uuden hallituksen, jossa puhetta johti Casimir ja jonka varapuheenjohtaja oli Yrjö Niskanen. Muiksi hallituksen jäseniksi valittiin Alitalo, Andersson, Hirvonen, Homén ja minut. Nokia liitettiin näin yhdyspankkilaiseen leiriin juuri, kun pankkileirien aika päättyi.

Mika Tiivola puhui usein kahden kesken kanssani ruotsia. Hänellä oli myös suomea puhuessaan ajoittain tapana käyttää ruotsinkielisiä sanontoja. Jotakin pientä vastoinkäymistä kommentoidessaan hän esimerkiksi sanoi: "*Aldrig får man vara riktigt glad.*" Ollessaan mietteliäällä päällä hän taas toisinaan kysyi itseltään: "*Måste det alltid sluta så här?*" Sama kysymys tuli minulle mieleen, kun pohdin päivän tapahtumia. Miksi Mika Tiivola, entinen esimieheni ja mentorini, jota olin oppinut arvostamaan ja suuresti kunnioittamaan johtajana ja ihmisenä, halusi panna tällaisen pisteen loistavalle uralleen suomalaisen elinkeinoelämän palveluksessa?

Ihan tarpeeksi hyvä

Kohta näiden tapahtumien jälkeen oma elämäni muuttui perinpohjaisesti, kun siirryin pois Yhdyspankin palveluksesta ja ryhdyin yrittäjäksi. Jäin siten Nokian historian lyhytaikaisimmaksi hallituksen jäseneksi; osallistuin vain kahteen kokoukseen. Kolme vuotta myöhemmin, Mandatumin oltua järjestämässä Nokian osakeantia, minut kutsuttiin keväällä 1995 tilintarkastusillalliselle, jolla pari tusinaa hyväntuulista smokkiin pukeutunutta herraa rupatteli yhtiön menestyksestä. Nokia oli edellisvuonna noteerattu New Yorkin pörssiin, ja nyt sen kurssilla näytti olevan vain yksi suunta: ylöspäin. Illallispöydässä minut oli sijoitettu Eric Haglundin viereen. Nokia oli tehnyt hienon tuloksen, ja Eric oli siitä sekä ylpeä että iloinen. "Mutta ajattele, minkä uskomattoman tuoton olisimme saaneet rahoillemme, jos olisimme tehneet LBO:n", sanoin hänelle hymyssä suin. Ericin vastaus oli viisas: "Tämä oli kyllä ihan tarpeeksi hyvä, eikö totta Nalle." Ja siitä olin kyllä hänen kanssaan samaa mieltä.

Pentti Kouri olisi kuitenkin varmasti ollut eri mieltä. Toteutuessaan LBO-diili olisi tuonut Yhdyspankille vajaat puolet Finnwings/Nokian osakkeista. Mikäli viiden vuoden kuluttua olisimme vieneet Nokian takaisin pörssiin ja myyneet pankin osakkeet, potin arvo olisi ollut 200 miljardia markkaa, eli runsaat 30 miljardia euroa. Se olisi ollut parikymmentä kertaa enemmän kuin koko Yhdyspankin pörssiarvo vuonna 1990, eli uskomaton määrä rahaa sen osakkeenomistajille.

Mutta eihän siinä välttämättä olisi niin hyvin käynyt. Ei ollut kirkossa kuulutettu, että korkeasti velkaantunut Nokia olisi selvinnyt kahdesta ensimmäisestä vaikeasta vuodestaan varsinkin, kun Yhdyspankin kyky tukea sitä taloudellisesti olisi pankkikriisin aikana ollut rajoitettu. Aivan kuten Kourin *North Star* -suunnitelmassa, Mobile Phones -divisioona olisi siksi voinut joutua myyntilistalle ja sen myötä suurin osa kurssinoususta olisi mennyt jonkun

muun taskuun. Lisäksi on varsin todennäköistä, että pankki pääomien ja myyntivoittojen tarpeessa olisi myynyt Nokia-osakkeensa aivan liian varhain, kuten se teki todellisuudessakin Metran tavoin. Noteeraamattoman Nokian myynti olisi ehkä kuitenkin ollut juuri sen verran vaikeampaa, että hätiköidyiltä ratkaisuilta olisi säästytty. Tosiasia kuitenkin on, että näin paljon rahaa ei Suomen teollisuushistoriassa koskaan ole ollut samaan aikaan samalla pöydällä.

18

VAHVAN MARKAN LOPPU

Pankkikriisi alkoi omalta osaltani 19. syyskuuta 1991 kello 16.25 Yhdysvaltain itärannikon aikaa. Astuttuani ulos Finnairin New Yorkin -koneesta kenttähenkilökunnan jäsen ojensi minulle faksin, jossa kerrottiin Suomen Pankin ottaneen SKOP:n haltuunsa. Päätin olla jatkamatta kalastusmatkaani Alaskaan. Hyppäsin autoon määränpäänäni Helmsley Palace Manhattanin Fifth Avenuella, nukuin siellä yön, ja palasin seuraavana päivänä Suomeen. Wegeliuksesta ja Riikosesta oli tullut kriisin ensimmäiset uhrit. Minuun kriisi osui vasta puolitoista vuotta myöhemmin ja silloinkin tavalla, joka osoittautui lopulta onnenpotkuksi. Siinä välissä ehti tapahtua paljon. Vahvan markan politiikka kärsi haaksirikon, markka devalvoitiin jopa kahdesti, ja keskuspankin johto vaihtui.

Pankkikriisi oli ensisijaisesti seurausta vahvan markan politiikasta, täsmällisemmin sanottuna kiinteästä valuuttakurssista yhdessä rahamarkkinoiden sääntelyn purkamisen kanssa. Valuutan ulkoisen arvon voi vientivetoisessa taloudessa pitää pitkän päälle kiinteänä suhteessa muihin valuuttoihin vain, jos valuutan sisäinen arvo on kutakuinkin vakaa eli inflaatio pysyy ympäröivän maailman tasolla. Pienet poikkeuksetkin ovat mahdollisia, kunhan kotimaassa tai ulkomailla ei synny spekulaatiota valuuttaa vastaan. Jos niin käy, keskuspankki joutuu puolustusasemiin; sen on joko ostettava tai myytävä suuria määriä vieraan maan valuuttaa pitääkseen oman valuuttansa arvon vakaana. Se on helppoa, jos rahamarkkinat ovat kehittymättömät ja vastapelureille ei anneta tarpeeksi pelimerkkejä.

Koko sodanjälkeisen ajan Suomen Pankki oli pyrkinyt pitämään markan arvon vakaana. Se oli kuitenkin joutunut yleensä noin kymmenen vuoden välein myöntämään, että inflaatio oli Suomessa sen verran kauppakumppanimaita nopeampaa, että markka oli devalvoitava. Kiinteän kurssin ylläpitäminen ei ollut vaikeaa, kun valuuttaliikkeet ja rahamarkkinat olivat säädeltyjä ja markkinoilla oli vastassa pääasiassa ulkomaisia sijoittajia rajallisin mahdollisuuksin markkamääräiseen luottoon. Devalvaatiot eivät siksi yleensä johtuneet keskuspankin valuuttavarannon ehtymisestä, vaan vientiteollisuuden kannattavuuden liiallisesta heikkenemisestä. Kotimaisia vastapelureita keskuspankilla ei juurikaan ollut. Valuuttakauppa oli 1980-luvulle saakka tosiasiassa luvanvaraista, eikä yksityisillä sijoittajilla sen enempää kuin teollisuudellakaan ollut käytettävissään suuria luottolimiittejä, joilla rahoittaa spekulaatiota markkaa vastaan.

1980-luvulla tämä kaikki muuttui. Vanhan mallinen rahamarkkinasääntely oli tullut tiensä päähän muututtuaan kiviriipaksi niin keskuspankille kuin elinkeinoelämällekin. Ensin meni investointien luvanvaraisuus, sitten vapautui yritysten ulkomainen luotonotto; seuraavaksi luovuttiin liikepankkien antolainauksen keskikorkosäätelystä ja lopuksi vapautettiin yksityishenkilöidenkin ulkomainen luotonotto. Ikävä kyllä keskuspankki ja sen ekonomistit eivät ymmärtäneet, että tämä tulisi merkitsemään loppua myös kiinteälle valuuttakurssille.

Toki he eivät olleet ymmärryksen puutteessaan yksin. Jopa Englannin keskuspankki yritti pitkään pitää punnan dollarikurssin vakaana. Tämä koitui vuonna 1992 George Sorosin onneksi, kun hänen rahastonsa tekivät valtavat voitot pakotettuaan britit devalvaatioon. Suomen Pankin johtokunnalla oli kuitenkin erityisen vahva syy uskoa, että he pysyisivät tilanteen herroina. He olivat voittaneet yhden taistelun ja luulivat siksi voittavansa myös sodan. Elokuussa 1986 Suomen markka oli joutunut spekulaation kohteeksi, mihin keskuspankki oli vastannut valuuttamyynnein ja suurilla

yön yli -koron nostoilla. Korkeimmillaan korko nousi 40 prosenttiin. Syyskuun keskivaiheilla tilanne sitten rauhoittui ja pääjohtaja Rolf Kullberg sai astella taistelutantereelle voittajana. Keskuspankin määrätietoinen toiminta oli haihduttanut devalvaatiospekulaatiot tuuleen, ja markan kysyntä vahvistui jopa niin paljon, että keskuspankin oli revalvaatiopaineita padotakseen ryhdyttävä painamaan korkoja alaspäin. Suomen markkaa myytiin ja valuuttavaranto kasvoi.

Tämän seurauksena rahan ja luottojen tarjonta alkoi kasvaa yli viidenneksen vuosivauhtia tuottaen spekulanttien ja kasinomiesten ihmekauden, jolloin reaalikorot olivat matalia ja voitot raha- ja pääomamarkkinoilla sen mukaisia. Vuosina 1988–89 kansantuote kasvoi yli viisi prosenttia vuodessa teollisuuden ja kotitalouksien velkaantuessa. Kotitalouksien velkaantumisaste nousi enimmäistä kertaa yli 80 prosenttiin käytettävissä olevista tuloista, mikä sai esimerkiksi auto- ja asuntokaupan käymään kuumana.

Maaliskuussa 1989 keskuspankki joutui myöntämään virheensä. Vannottuaan vuosia kiinteän valuuttakurssin nimeen se revalvoi markan vajaalla neljällä prosentilla saadakseen korkotason nousuun ja rahamarkkinat rauhoittumaan. Ikävä kyllä revalvaatio tapahtui liian myöhään. Korkeasuhdanne oli muutenkin taittumassa, ja taloudessa alkoi puhaltaa kylmä pohjoistuuli. Vuoden lopulla lyhyet korot olivat taas 16 prosentissa sekä kulutus- ja investointikysyntä laantumassa. Revalvaatio oli tehnyt markasta yliarvostetun, ja keskuspankin oli koron nostoilla ryhdyttävä puolustamaan sitä devalvaatiospekulanteilta.

Patriootit voittavat

Kiinteät valuuttakurssit ovat onneksi mennyttä maailmaa, mutta ne eivät olleet sitä vielä vuonna 1990. Kun Kansantaloudellisen yhdistyksen kokouksessa 24. huhtikuuta 1990 kommentoin Suomen

Pankin johtajan Markku Puntilan esitystä toteamalla, että toimivia valuuttajärjestelmiä on oikeastaan vain kaksi: sääntelytalous täysin kiinteine valuuttakursseineen tai markkinatalous vapaasti kaupattavine valuuttoineen, en saanut argumentilleni paljoakaan ymmärrystä lukuun ottamatta ehkä esitelmöijää itseään. Väitin profeetallisesti, että "kaikki välimuodot, jossa keskuspankki enemmän tai vähemmän avoimilla valuutta- ja rahamarkkinoilla yrittää pitää valuutan vakaana suhteessa johonkin toiseen valuuttaan tai indeksiin, ovat tuomittuja ennemmin tai myöhemmin kaatumaan".

Se oli muistaakseni viimeinen kerta, kun kävin Markun kanssa julkista keskustelua raha- ja valuuttapolitiikasta. Taivaalla oli jo mustia pilviä, ja kohta tapahtumien myrsky pakotti meidät eri leireihin. Hyvää henkilökohtaista keskusteluyhteyttämme se ei kuitenkaan katkaissut, vaan jatkoimme lounaiden syömistä säännöllisin väliajoin joko Suomen Pankissa tai Yhdyspankissa. Puntila oli ainutlaatuinen intellektuelli keskuspankissa. Ulkoisesti hän oli vaatimaton, lähes askeettinen, koko uransa Suomen Pankkia palvellut ammattilainen. Hänen sisällään paloi kuitenkin reformaattorin tuli. Vahvan markan politiikka oli hänelle viime kädessä väline, jolla pakottaa maan hallitus ja eduskunta uudistamaan työmarkkinoita ja verotusta tavalla, joka auttaisi sitä kansainvälistymään ja selviämään edessä olevasta idänkaupan romahduksesta. Kun vientiteollisuutta ei enää devalvaatioilla tuettaisi, uudistukset tulisivat välttämättömiksi. Siitä Puntila oli varma.

Hän sai ristiretkelleen voimakasta tukea Kansallispankista. Matti Korhonen oli sekä keskuspankissa että Etelärannassa oppinut tuntemaan talousjärjestelmämme nurjat puolet läheltä. Hänkin tiesi, että Suomen oli muututtava, ja esimiehensä tuella hänestä tuli siksi vahvan markan tärkein asiamies Aleksanterinkadulla. KOP oli valmis vannomaan vakaan markan nimeen myös markkinoinnissaan ja näki sen tuottaman korkoeron esimerkiksi Sveitsin frangiin bisnesmahdollisuutena. KOP tarjosi auliisti matalakorkoisia "valuuttakoriluottoja" niin yritys- kuin yksityisasiakkailleen. Siinäkin se

sai tukea keskuspankilta, joka nurinkurisesti näki kasvavan valuuttaluottokannan eräänlaisena vakuutuksena sitä vastaan, että maan hallitus palaisi devalvaatioiden tielle.

Suomessa oli maaliskuussa 1991 järjestetty eduskuntavaalit. Sosialidemokraatit passitettiin oppositioon, ja toukokuussa Esko Ahon porvarihallitus vannoi virkavalansa. Sen valtiovarainministeri Iiro Viinanen oli minulle entuudestaan tuttu. Olin tavannut hänet eri tilaisuuksissa, ja hän oli myös lankoni kämppäkaveri opiskeluajoilta sekä Saaran sisarentyttären kummi. Toukokuun lopulla, pari viikkoa sen jälkeen, kun Viinanen oli nimitetty ministeriksi, soitin hänelle puhuakseni kovasti ajankohtaisesta Suomen markan kytkemisestä euron edeltäjään ecuun. Koska markka oli mielestäni selvästi yliarvostettu, en pitänyt sitä hyvänä ideana. "Ok", vastasi Iiro. "Mutta en minä sitä alemmallakaan tasolla aio tehdä." Iiro ei ollut talousmies ja luotti virkamiehiltään ja KOP:sta saamiinsa neuvoihin. Oli varmaan oma vikani, että tulkitsin hänen vastauksensa niin, että päätöstä tultaisiin lykkäämään.

Yhä haastavammaksi muuttuva taloustilanne pakotti nimittäin useita muita vahvan markan politiikan puolestapuhujia tarkistamaan kantaansa. Takkinsa kääntäjiin kuuluivat muun muassa Teollisuuden Keskusliiton toimitusjohtaja ja entinen valtiovarainministeriön kansantalousosaston päällikkö Timo Relander ja Helsingin yliopiston professori Jouko Paunio. Painavin ääni devalvaation puolesta oli kuitenkin Teollisuuden Keskusliiton puheenjohtajan Casimir Ehrnroothin ääni. Hän näki vahvan markan tuhoisat vaikutukset metsäteollisuuteen lähietäisyydeltä ja vaati siksi julkisuudessakin kurssipolitiikan tarkistamista. Hänen kauttaan Yhdyspankki alettiin lukea kuvitellun devalvaatiosalaliiton jäseneksi, ellei suorastaan sen *primus motoriksi*. Minä puolestani sain ylennyksen Casimirin oikeaksi kädeksi, vaikka en muista meidän juurikaan keskustelleen valuuttapolitiikasta. Satuimme vain olemaan siitä suunnilleen samaa mieltä. Salaliittoteoreetikkojen mielessä

tehtävänäni oli Yhdyspankin markkinointikoneistoa hyväksikäyttäen herättää asiakaskunnassa devalvaatiopelkoja.

Kuviteltu köydenveto "isänmaallisten" koppilaisten markan puolustajien ja usein suomenruotsalaisten D-miesten välillä alkoi mediassa saada absurdejakin piirteitä. Juuri päättyneen Persianlahden sodan jälkimainingeissa verbaalisesti lahjakas Late Helve puki vastakkainasettelun asejärjestelmien terminologiaan. Sodassahan irakilaiset *Scudit* olivat törmänneet amerikkalaisiin *Patriot*-ohjuksiin, mistä Late kehitti tilannetta hyvin kuvaavan vitsin: "Scudu-miehet (*Sku' du int' devalvera*) kohtaavat vahvaa vastustusta Patriooteilta." Tätä huumoria viljeltiin varsinkin Kansallispankissa.

Voimansa tunnossa oleva Ahon hallitus päätti kuitenkin yllättäen 4. kesäkuuta keskuspankin johtokunnan esityksestä Suomen markan kohtalokkaasta kytkennästä ecuun entisellä kurssitasollaan. Päätöksellä oli tarkoitus julistaa maailmalle Suomen päättäväisyyttä pitää kiinni markan kurssista, ja Rolf Kullbergin sanoin maan halua "mennä pää pystyssä Eurooppaan". Media ja valuuttalainoja ottaneet yrittäjät ylistivät keskuspankkia ja hallitusta ja markkinatkin rauhoittuvat. Ennen ecu-päätöstä kolmen kuukauden heliborkorko oli ollut 15,4 prosenttia. Seuraavana päivänä se laski 12,6:een ja kuukautta myöhemmin se oli jo 10 prosentissa.

Päätöksestä tuohtunut Casimir Ehrnrooth erosi Teollisuuden Keskusliiton puheenjohtajan paikalta. Hän kertoi *Helsingin Sanomien* artikkelissa, että oli hävinnyt taistelun ja että ei siksi enää voinut olla liitolle hyödyksi. Hän myös ennusti, että "tehty valuuttakurssipäätös joudutaan muuttamaan ennen pitkää eli silloin kun sen seuraukset tajutaan. Rohkenen toivoa Suomen Pankin johtokunnan taholta moraalista rohkeutta myöskin silloin syntyvässä tilanteessa." Hänen eronsa sai paljon julkisuutta osakseen ja nähtiin purevana kritiikkinä Rolf Kullbergia ja hänen suojelijaansa tasavallan presidentti Mauno Koivistoa kohtaan.

Kaatuva pankki

Ensimmäinen konkreettinen merkki SKOP:n kasvavista ongelmista oli saatu jo lokakuussa 1990, kun Chrisse Wegelius otti yhteyttä tiedustellakseen, olisiko Yhdyspankki kiinnostunut tulemaan mukaan Tampellan lainasyndikaattiin. Pankkitarkastus oli ilmeisesti huolestunut SKOP:n suuresta Tampella-riskikeskittymästä. Mukaan piti siksi saada muitakin rahoittajia, ja SKOP:n oli vähennettävä saataviaan. Koska tunsimme Tampellan ongelmat hyvin, en ollut ajatuksesta erityisen innostunut. Olimmehan vain kolme vuotta aiemmin osakkeet myytyämme päässeet eroon lähes kaikista Tampella-saatavistamme. Puhuin asiasta lyhyesti Erikin kanssa ja soitin sitten takaisin Chrisselle kiittääkseni ystävällisestä tarjouksesta, ja kerroin että emme "juuri nyt halunneet palata Tampellan rahoittajaksi".

Huhtikuussa 1991 tapasin Jussi Riikosen ja Tampellan toimitusjohtajaksi siirtyneen Timo Summan. Nämä ottivat yhtiön rahoitusongelmat uudelleen esille. Ääni oli muuttunut kellossa. Jopa aina ennen vähättelevästi viranomaisten ammattitaitoon ja toivomuksiin suhtautunut Jussi joutui myöntämään, että SKOP:n Tampella-luottoihin oli löydettävä ratkaisu. Ikävä kyllä Tampellan taloudellinen tilanne ei ollut ainakaan parantunut syksystä, ja SKOP:n oma tila oli selvästi heikentynyt. Selitin siksi ystävällisesti, että Yhdyspankin kanta Tampellan rahoittamiseen ei ollut muuttunut. Kun pari viikkoa myöhemmin, 3. toukokuuta tapasin Chrisse Wegeliuksen, kyse ei enää ollut vain Tampella-riskikeskittymän purkamisesta. Hän tarjosi Yhdyspankille yhteistyötä, ehkä jopa yhdistymistä.

Se oli alkusoittoa puolentoista vuoden mittaisille Yhdyspankin, SKOP:n ja Suomen Pankin keskinäisille neuvotteluille. Yhteydenottoa Yhdyspankkiin oli Säästöpankkiryhmässä valmisteltu jonkin aikaa, ja projekti oli siellä saanut nimekseen "Alli", jolla viitattiin allianssiin. Tämä kertoi jotakin sikäläisestä ajatuksenjuoksusta. Päällimmäinen syy yhteydenottoon oli selvästikin SKOP:n rahoitushuolet. Suuruuden vuosinaan Jussi Riikonen oli

aina pitänyt kotimaista joukkovelkamarkkinaa ja ulkomaista rahoitusta liian kalliina, ja siksi rahoittanut pankkinsa sijoitustoimintaa pääasiallisesti kotimaan rahamarkkinoilla, sijoitustodistuksilla ja SKOP-Rahoituksen liikkeeseen laskemilla yritystodistuksilla. Se oli tietenkin hyvin riskipitoista, kun lyhyet juoksuajat käytännössä jättivät merkittävän osan SKOP:n jälleenrahoituksesta finanssimarkkinoiden armoille. Nyt, kun varovaisemmat sijoittajat olivat alkaneet huolestua SKOP:n tilasta, velkapapereita oli markkinoilla liikaa ja ostajat vaativat siksi korkolisää ottaakseen uusia vastaan. Koska SKOP toimi Säästöpankkien keskuspankkina, sen kallistuva lyhyt rahoitus heijastui rahan hinnan nousuna koko Säästöpankkiryhmään ja heikensi siten sen kilpailukykyä lainamarkkinoilla.

Alli-projektin ensimmäisenä tavoitteena oli tuoda helpotusta tähän. Chrisse ja SKOP:n johtokunnassa yhteyksiä kenttäväkeen hoitanut Kalevi Kauniskangas halusivat Yhdyspankin ottavan Säästöpankkileirin keskuspankkitoiminnot hoitaakseen. Osakorvauksena meille tarjottiin tilaisuutta vahvistaa "allianssia" omistuskytkennällä. En ollut vakuuttunut siitä, että asema Säästöpankkileirin rahoittajana, *lender of last resortina* olisi tavoittelemisen arvoinen. En myöskään ollut valmis sijoittamaan rahaa SKOP:n osakkeisiin. Mutta asiaa kannatti silti ehkä pohtia, mikäli saisimme osakkeita edullisin ehdoin osana suurempaa kokonaisjärjestelyä, jolla koko Säästöpankkiryhmä tulisi osaksi pankkiryhmäämme SKOP:n mahdollisesti kaaduttua Yhdyspankin syliin. Alkamassa oli Suomen pankkimarkkinoiden uusjako, ja meille tarjottiin siihen paalupaikkaa.

Päätimme siksi jatkaa keskusteluja, tosin ensisijaisesti välttääksemme keskusteluyhteyden katkeamisen. Käytyäni parin viikon ajan alustavia keskusteluja Chrisse Wegeliuksen kanssa kutsuimme Ahti Hirvosen ja Kurre Stenvallin kanssa hänet ja SKOP:n hallintoneuvoston puheenjohtajan Paavo Prepulan Yhdyspankkiin 10. kesäkuuta. Neuvonpidon tuloksena Chrisse, Säästöpankkikeskuksen johtaja Rauno Niinimäki ja minä saimme tehtäväksemme yrittää

neuvotella kokoon toteuttamiskelpoisen yhteistyömallin. Mukaani neuvotteluihin otin treasury-johtajani Harri Hollménin ja hallintojohtaja Markku Pohjolan. Kävimme kesän aikana yhdessä läpi eri yhteistyö- ja ristiinomistusmalleja. Koska SKOP:n neuvotteluasema selvästikin heikkeni koko ajan, emme pitäneet turhaa kiirettä.

Allianssi

Lomakaudella 1991 SKOP:n rahoitustilanne muuttui entistä haastavammaksi, sillä rahamarkkinasijoittajat vaativat yhä suurempaa riskipreemiota rahoilleen. Elokuun alussa Rolf Kullberg soitti liikepankkien pääjohtajille kertoakseen, että "SKOP:n sijoitustodistuksilla on nyt keskuspankin täysi tuki takanaan". Käytännössä se merkitsi Suomen Pankin takausta, jota ei koskaan aiemmin ollut annettu yksityiselle liikepankille. Arvasimme, että syy Kullbergin ainutlaatuiseen toimeen oli se, että SKOP:lla oli nyt suuria vaikeuksia löytää ostajia sijoitustodistuksilleen ja että korkoero muihin Helibor-pankkeihin uhkasi kasvaa siksi niin suureksi, että se synnyttäisi julkista, jopa kansainvälistä spekulaatiota pankin tilasta. Todellisuudessa ongelmat olivat vieläkin suurempia. Keskuspankki oli jo edellisvuoden syyskuusta lähtien kantanut huolta SKOP:n rahoituksesta, ja marraskuussa se oli jopa suostunut ottamaan sen saatavia vakuudeksi myöntämälleen "vakautuslainalle".

Rahoitusongelmia ei helpottanut se, että Kansallispankki oli jo pitkään karttanut SKOP:n sijoitustodistuksiin sijoittamista toimittamalla niitä aina eteenpäin rahamarkkina-asiakkailleen. Alkuvaiheessa syy oli varmasti ollut enemmän kiusanteko kuin luottoriski, mutta nyt tapa alkoi yleistyä. Helsingin rahamarkkinoilla kaupan oli tuolloin viiden keskuspankkirahoitukseen oikeutetun liikepankin sijoitustodistuksia. Ne olivat 1–12 kuukauden geneerisiä nollakorkovelkakirjoja, joilla käytiin aktiivista kauppaa ja joilla liikepankit säätelivät likviditeettiään. Markkinoilla ostaja ei alun alkaen

voinut määrätä, minkä pankin papereita hän oli hankkimassa. Kaikilla niillä katsottiin olevan sama luottokelpoisuus, ja ostaja sai vasta fyysisen toimituksen tapahduttua tietää, keneltä hänellä oli saatava. Näin keskuspankki uskoi varmistavansa, että sijoitustodistusmarkkinoiden likviditeetti olisi mahdollisimman hyvä. Se oli sille tärkeää siksi, että tärkeimmät rahamarkkinainterventiot tehtiin sijoitustodistuksia ostamalla tai myymällä, ja niiden noteerauksia käytettiin viitekorko Heliborin perustana.

SKOP:n ongelmien tultua kevään ja alkukesän aikana yleisempään tietoon muutkin pankit alkoivat omaksua KOP:n käytännön. Tämä johti siihen, että rahamarkkinoilla pyöri enimmäkseen vain SKOP:n papereita. Sijoittajat halusivat niistä eroon, ja lopulta ensisijaismarkkinanoteerauksiin ilmestyi korkoero. SKOP:n sijoitustodistuksille vaadittiin juoksuajasta riippuen 10–50 korkopisteen tuottopreemiota. Suomen Pankin väliintulolle oli siis sinällään hyvät perusteet. Helibor-markkina ei enää toiminut niin kuin sen piti, vaan havainnollisti mainiolla tavalla *Greshamin lakia*, jonka mukaan "huono raha tunkee aina hyvän rahan markkinoilta". Mikäli ostaja saa itse valita maksuvälineensä, hän valitsee aina huonoimman.

Suomen pankki joutui näin haluamattaan tilanteeseen, jossa sen oli tehtävä jotakin. Muuten huoli SKOP:n luottokelpoisuudesta voisi kasvaa niin suureksi, että se muodostaisi systeemiuhan koko Suomen pankkisektorille. Keskuspankin interventio oli kuitenkin kömpelö, ehkä jopa laiton. Puhelullaan Kullberg antoi liikepankeille julkaisematonta sisäpiiritietoa. Olisimme hyvin voineet hyödyntää sitä lähtemällä markkinoille voimaperäisesti ostamaan sijoittajilta alennuksella SKOP:n papereita, joilla nyt tiesimme olevan keskuspankin takaus. Yhdyspankissa emme siksi antaneet tietoa eteenpäin diilereillemme. Kaikki markkinaosapuolet tuskin olivat yhtä tarkkoja.

Akuutti jälleenrahoituskriisi laukesi keskuspankin väliintuloon. Tämän jälkeen SKOP:n neuvottelijat suostuivat syyskuussa

aloittamaan keskustelut pankkien yhdistämisestä, jota olimme Yhdyspankissa alkaneet pitää laajan yhteistyön tosiasiallisena edellytyksenä. Silloin se oli ikävä kyllä jo myöhäistä. Viimeinen tapaaminen Wegeliuksen, Prepulan, Hirvosen, Stenvallin ja minun kesken oli syyskuun 18. päivän aamuna, päivää ennen Suomen Pankin dramaattista päätöstä ottaa SKOP haltuunsa.

Keskuspankin voimaperäinen väliintulo johti välittömästi henkilövaihdoksiin. Chrisse Wegelius ja Jussi Riikonen saivat lähteä. Uudeksi toimitusjohtajaksi nimitettiin Kaarlo Jännäri, joka aiemmin oli toiminut Suomen Pankin osastopäällikkönä ja josta sittemmin tuli Finanssivalvonnan johtaja. Paavo Prepula jatkoi kuitenkin hallintoneuvoston johdossa, ja hänestä tuli näin pariksi vuodeksi Säästöpankkileirin *primus inter pares*. Alli-neuvotteluissa Wegeliuksen korvasi Kalevi Kauniskangas. Käynnistimme Paavo Prepulan kanssa uudet neuvottelut tapaamalla kahden kesken 24. syyskuuta. Muodollinen neuvottelutehtävämme lyötiin kiinni työvaliokuntakollegoitteni ja Kalevi Kauniskankaan läsnä ollessa 2. lokakuuta.

Koska SKOP:n taloudellinen tila oli osoittautunut vielä heikommaksi kuin olimme kesällä olettaneet, Suomen Pankki oli saatava mukaan neuvottelupöytään. Yhdyspankki ei nimittäin tulisi ottamaan vastuuta SKOP:n taseesta ilman mittavia keskuspankin takuita. Olin epävirallisesti keskustellut yhdistymisestä Suomen Pankin johtokunnan jäsenen Esko Ollilan kanssa jo 27. elokuuta, kolme viikkoa ennen SKOP:n haltuunottoa. Tapasin hänet uudelleen lounaalla 18. lokakuuta. Yritin saada Eskon ymmärtämään, että Yhdyspankki ei yksin tulisi ratkaisemaan heidän ongelmaansa ottamalla vastattavakseen SKOP:n taseen. Se oli, ja tulisi jatkossakin olemaan, Suomen Pankin ongelma. Varovaisuuteni ei näyttänyt tulevan Eskolle yllätyksenä, vaan hän sanoi ymmärtävänsä kantamme. Hän lupasi selvittää, millä ehdoin keskuspankki voisi edesauttaa yhdistymistä.

Sen lähes vuoden pituisen ajanjakson aikana, jolloin kannoin vastuun neuvotteluista SKOP:n kanssa Suomen Pankin väliintulon

jälkeen, tapasin Prepulan ja Kauniskankaan yhteensä 46 kertaa, eli keskimäärin kerran viikossa; sisäisiä Yhdyspankin projektiryhmäkokouksia oli 22 ja tapaamisia Suomen Pankin johdon edustajien kanssa 10. Hitaalle etenemiselle oli kaksi syytä. Suomen Pankki ei tiennyt, mitä tehdä SKOP:lle. Keskuspankki oli kartoittamattomilla vesillä eikä halunnut sitoutua yhteen toimintamalliin ennen, kuin oli selvittänyt myös kaikki muut vaihtoehdot. Me taas pidimme neuvottelua itseisarvona. Syvenevä pankkikriisi vähensi koko ajan kiinnostustamme ottaa SKOP hoidettavaksemme keskuspankin lainatakauksista huolimatta. Mutta pysyimme tilanteen herroina istumalla neuvottelupöydässä heidän kanssaan.

Jätettyäni neuvottelut kesällä 1992 Vesa Vainion ja Markku Pohjolan vastuulle asiassa päästiin ensin eteenpäin. Lokakuun lopulla neuvottelut katkesivat kuitenkin lopullisesti Vainion ja Esko Ollilan ajauduttua henkilökohtaiseen välirikkoon. Paavo Prepula onnistui tämän jälkeen kokoamaan valtaosan Säästöpankkileiristä Säästöpankki Suomi Oy:ksi. Sen saataviin liittyvät ongelmat osoittautuivat kuitenkin kohta ennakoitua suuremmiksi, ja vuotta myöhemmin Yhdyspankin, KOP:n, OKO:n ja Postipankin neuvottelijat pääsivät Suomen Pankin ja valtiovarainministeriön kanssa sopimukseen Säästöpankki Suomen pilkkomisesta. Heikoimmat saatavat jätettiin valtiollisen roskapankin Arsenalin hallinnoitavaksi.

Devalvaatio

Torstaina 7. marraskuuta 1991 Markku Puntila oli kutsunut minut Suomen Pankkiin lounaalle. Jostakin syystä emme tällä kertaa ruokailleet Unioninkatu 33:ssa, vaan Snellmanninkadun päärakennuksen pohjakerroksen pienessä johtokunnan kabinetissa. Yllätyksekseni siellä oli saapuessani Puntilan lisäksi myös johtaja (ja sittemmin pääjohtaja) Matti Vanhala. Tunsin Masan hyvin. Hän oli Vasa Svenska Lyceumin kasvatti, ja puhuimme aina keskenämme

ruotsia. Nyt tuttavuudestamme ei kuitenkaan näkynyt merkkiäkään. Astuessani ovesta sisään hän keräsi kiireesti kokoon pöydällä olleet paperit ja teki ruumiinkielellään selväksi, etten hänen mielestään ollut keskuspankissa mieluisa vieras. Puntila valoi nopeasti öljyä laineille ja Masan poistuttua istahdimme pöytään.

Kysyin Markulta, mitä mieltä hän oli rahamarkkinatilanteesta ja valuuttavarannon kehityksestä. Hänen vastauksensa ei ollut yllättävä, vaan edusti keskuspankin virallista linjaa. Suomen Pankilla ei ollut pienintäkään aikomusta antaa periksi markkinoiden paineelle, ja se oli siksi avannut itselleen uusia ja varmasti riittäviä ulkomaan rahan määräisiä luottolimiittejä. Muodollisesti itsevarman ulkokuoren takaa olin kuitenkin aistivinani myös väsymystä, jopa resignaatiota.

Markulla oli yleensä kadehdittava kyky esittää taloudellisia argumentteja luonnollisella älyllisellä auktoriteetilla, joka ei kuitenkaan ollut luotaantyöntävää. Nyt hänen äänestään puuttui tuo lähes ehdoton varmuus. Hän nosti kyynärpäänsä pöydälle, risti sormensa ja nojasi leukansa käsiinsä sanoen: "Mutta Nalle, sinunhan on myönnettävä, ettei kukaan voinut arvata, että finanssisektori ei kestäisi tätä rutistusta." Markku Puntila, uuden Suomen kunnianhimoinen arkkitehti, joka korkoaseella uhaten halusi pakottaa työmarkkinat sopeutumaan globalisoituvaan maailmantalouteen, myönsi ettei hänelle ollut tullut mieleen, että pankkien pääomat osoittautuisivat kuuriin nähden riittämättömiksi.

Kaksi pankkikriisiä myöhemmin Puntilan kysymys tuntuu vielä uskomattomammalta kuin marraskuussa 1991. Olisin siksi toivonut, että vastauksellani olisi ollut historiallista painoarvoa. Näin jälkeenpäin olisi ollut mukava muistella juuri tällä lounaalla ja tässä tilanteessa lausumiaan kuolemattomia sanoja. Sellaisia en kuitenkaan keksinyt, vaan muistutin lyhyesti Markkua menneistä kriiseistä ja kehittyvien maiden pankkijärjestelmien haavoittuvuudesta, minkä jälkeen erosimme ystävinä. Viikkoa myöhemmin, 14. marraskuuta Suomen Pankki luovutti ja markka menetti 13 pro-

senttia arvostaan. Seuraavana päivänä Markku jätti eroanomuksensa ja kieltäytyi Rolf Kullbergin ja Mauno Koiviston painostuksesta huolimatta perumasta eroaan. Hän oli periaatteen mies.

Jälkipyykin pesussa Yhdyspankki joutui syytettyjen penkille. Kulisseissa tiedettiin kertoa, että pankki oli antanut avainasiakkailleen etukäteistietoa devalvaatiosta ja kehottanut heitä sulkemaan valuuttapositionsa. Joidenkin arvioiden mukaan pankki oli myös, liittymällä spekulantteihin, kaivanut maata keskuspankin jalkojen alta ja siten myötävaikuttanut devalvaatioon. Se tosiasia, että suurin pankille sallittu positio Suomen markkaa vastaan oli noin 440 miljoonaa markkaa – mikä tässä yhteydessä oli hyvin vaatimaton summa – ei huhujen levittäjien tahtia haitannut.

Kuten yleensä, todellisuus oli toinen. "Varmat tietomme" devalvaatiosta olivat tietenkin vain varoituksen sanoja. Korot olivat taivaissa ja keskuspankin valuuttavaranto ehtymässä. Neuvot, sikäli kuin niitä annettiin, olivat jokaiselle valuuttadiilerille ja kassapäällikölle itsestään selviä kehotuksia olla ottamatta riskiä epävarmassa markkinatilanteessa. Toisin kuin KOP, emme onneksi olleet markkinoineet valuuttalainoja sellaisille asiakkaille, joilla ei ollut valuuttamääräisiä tuloja. Se ei ollut valuuttakeinottelua, vaan vastuullista pankkitoimintaa. Ja meillä ei tietenkään ollut etukäteen tietoa devalvaatiosta. Olimme varmasti viimeisiä, joilta Rolf Kullberg olisi kysynyt neuvoa tässä asiassa.

Omat valuuttapositiomme pidettiin koko ajan keskuspankin asettamissa limiiteissä. Jotkut asiakkaistamme ottivat kylläkin näkemystä. Suurimpiin näistä kuului entinen kollegani Niilo Pellonmaa, joka hiljattain oli siirtynyt johtamaan valtion pohjoista metsäyhtiötä Veitsiluotoa. Tarkkaan varjellusta julkisesta industrialisti-imagostaan poiketen Niilo oli perusluonteeltaan sijoittaja, spekulantti sanan oikeassa merkityksessä, ja hänellä oli yleensä vahva näkemys markkinoiden tilasta. Kun Veitsiluoto marraskuun alussa halusi ostaa lisää valuuttaa, Yhdyspankin asiakkaiden kaupankäynnin johtaja Maarit Näkyvä soitti minulle. "Niilolla on runsaat

kaksi miljardia markkaa vastaan, ja hän haluaa lisätä sen kahteen ja puoleen. Saako sen tehdä?" hän halusi tietää. Olin utelias ja kysyin: "Näetkö koko hänen possansa?" "En tietenkään. Näemme vain sen, minkä hän on tehnyt meidän kanssamme. Mikäli tunnen Niilon oikein, niin heillä on vähintään yhtä paljon Postin ja Kansallisen kautta tehtynä", vastasi Maarit. Annoin luvan. Kauppa oli täysin laillinen ja se ei uhannut Veitsiluodon vakavaraisuutta, sehän oli valtionyhtiö.

Kun pari viikkoa myöhemmin, 19. marraskuuta tapasin Niilon pankin puolivuotistarkastuksessa, hän hymyili kuin Naantalin aurinko eikä mitenkään salannut syytä. Hän oli devalvaation myötä tehnyt huomattavan voiton ja oli siitä ylpeä. Niilon mukaan kurssivoitto oli puolen miljardin luokkaa. Maarit Näkyvä tunsi asiakkaansa. Markka oli heikentynyt 12 prosenttia marraskuun alun tasoltaan, joten voittaakseen yli puoli miljardia piti positiota olla noin viisi miljardia. Se oli lähes kaksi kertaa Veitsiluodon liikevaihto.

Tellervo Koivistoa neuvomassa

Ennen pankkikriisiä suomalaisekonomistien oli vaikea ymmärtää pankkijärjestelmän haavoittuvuutta. Oikeastaan se ei ollut yllättävää. Merkittäviä pankkeja ei ollut kaatunut sitten 1930-luvun. Reaalivakuuksien arvoja nostamalla inflaatio oli jatkuvasti parantanut pankkien vakuusasemaa, sääntelyjärjestelmä oli suojannut niitä hintariskeiltä ja joustavat kirjanpitosäännöt olivat tehneet toiminnan jatkamisen mahdolliseksi jopa nollapääomilla. Mutta 1980-luvulla pankkimaailmakin muuttui. Inflaatio saatiin asteittain kuriin samalla, kun media ja viranomaiset vaativat pankeilta lisää läpinäkyvyyttä. Parantaakseen kannattavuuttaan pankit alkoivat myös ottaa riskejä, jotka eivät niille sopineet. Kiinteistöjä ja arvopaperisalkkuja luototettiin avokätisesti ja vuosikymmenen keskivaiheen jälkeen pankkien osakesalkut alkoivat SKOP:n vanavedessä kasvaa.

Suomalaisen pankkijärjestelmän suurin yksittäinen riski oli kuitenkin kiinteistöt. Kevättalvella 1992 sain harvinaisen tilaisuuden kuvata pankkijärjestelmän haavoittuvuutta arvovaltaiselle yleisölle. Tasavallan presidentti oli 2. maaliskuuta kutsunut toistakymmentä ammattiekonomistia ja kourallisen elinkeinoelämän vaikuttajia keskustelutilaisuuteen presidentinlinnaan. Läsnä olivat muun muassa Seppo Honkapohja, Bengt Holmström, Sixten Korkman, Vesa Vainio, Tauno Matomäki, Pentti Vartia, Timo Relander ja Pekka Korpinen. Koollekutsujana toimi presidentin ystävä, Postipankin pääjohtaja Seppo Lindblom. Ilta alkoi presidentin erikoislaatuisella tervehdyksellä: "Olette varmaan ihmetelleet, miksi teidät on kutsuttu tänne tänä iltana. Siihen ei liity mitään dramatiikkaa. On vain niin, että vaimoni Tellervo halusi kuulla eri näkemyksiä maan taloudellisesta tilasta." Tellervo istui vieraiden edessä Seppo Lindblomin vieressä.

Muistelmissaan *Kaksi kautta* (1995) Koivisto kertoo tilaisuudesta. Valtaosa hänen selonteostaan on yhteenvetoa minun puheenvuorostani, joka oli yksi kahdestakymmenestä, eikä mielestäni edes erityisen häikäisevä. Esityksessäni halusin yksinkertaisella laskutoimituksella varoittaa pankkijärjestelmän kiinteistöriippuvuudesta ja luottolaman riskistä. Laskin suomalaispankkien itse omistavan kiinteistöjä runsaan 40 miljardin markan edestä. Lisäksi arvioin niillä olevan 40–60 miljardia kiinteistövakuudellisia saatavia yhtiöiltä, joiden oma pääoma on lähes loppuun kulutettu. Pankkien omalla riskillä oli siten lähes sadan miljardin edestä kiinteistöjä. Mikäli niiden arvo vuoden 1992 aikana tippuisi 15 prosenttia, mikä oli mielestäni konservatiivinen arvio, niin pankkien tosiasialliset pääomat kutistuisivat 15 miljardilla markalla. Koska pankeissa ei enää ollut ylimääräisiä pääomia ja normaalin yritysluoton pääomavaatimus oli 8 prosenttia, tämä merkitsisi sitä, että luotonantoa olisi leikattava yli 180 miljardilla markalla. Kyseinen summa ylittää hieman valtion budjetin ja on runsas kolmannes bruttokansantuotteesta. "Seurauksia voi jokainen mielessään arvuutella. Jotakin tuli-

si [kuitenkin] olla tehtävissä, koska todellisuus edessämme on liian karmaiseva", päätin puheenvuoroni.

Puheenvuoro teki selvästikin vaikutuksen Koivistoon, joka muistelmissaan väittää katselleensa Matomäkeä ja Vainiota, jotka "tuntuivat olevan epäuskoisen kauhistuneita". Itse ihmettelin, olivatkohan hänen entiset kollegansa Kullberg tai Puntila koskaan miettineet vahvan markan politiikan seurauksia kunnolla. Koivistolle näyttää kuitenkin olleen tärkeintä syyllisten etsintä, tai tarkemmin sanottuna, syyllisten löytäminen muualta kuin keskuspankista: "Kulunut viisivuotiskausi on osoittanut, mikä on pankkiemme kyky hoitaa heille uskottua leiviskää. Samoin se on osoittanut pankkien johdon kyvyn toimia vapaassa kilpailussa. Edes keskenään. Edes kotimaisessa ympäristössä." Jos pankit valuuttakurssi-, kiinteistö- ja sijoitustappioiden jälkeen "tekevät tappiota vielä peruspankkitoiminnassaan, niin mitä perkelettä ne sitten osaavat", hän kyseli.

Joutsenlaulu

Rahapoliittisen draaman viimeinen näytös esitettiin neljä viikkoa myöhemmin, aprillipäivänä 1992, Palacen bankettisalissa Helsingissä. Pankkiyhdistys oli juuri pitänyt vuosikokouksensa ja valinnut Jaakko Lassilan seuraajan Pertti Voutilaisen uudeksi puheenjohtajakseen. Kokouksen jälkeen läsnä olevat jäsenpankkien johtokuntien jäsenet siirtyivät perinteen mukaisesti illalliselle, jota sekä pääministerin että keskuspankin pääjohtajan piti kunnioittaa läsnäolollaan. Tällä kertaa vain kävi niin, että neuvottelut Suomen liittymisestä Euroopan talousalueeseen olivat Brysselissä venyneet pitkiksi eikä Esko Aho ehtinyt paikalle. Harvoin pienellä myöhästymisellä on ollut niin kauaskantoisia seurauksia.

Rolf Kullberg oli asemastaan tietoinen mies, jota harmitti silminnähden se, että häntä ei ollut etukäteen informoitu pääministerin poisjäännistä. Yksityisesti hän oli laajan snapsilaulurepertuaarin omaava, parin viikon välein Erik Stadighin kellarissa pingistä pelaava leppoisa suomenruotsalainen seuramies. Mutta Suomen Pankissa ja julkisuudessa hän oli "kanonisoidun viisauden" – kuten Markku Puntila aika ajoin asian ilmaisi – itseriittoinen ylipappi, jolta ei herunut ymmärrystä niille, jotka olivat hänen kanssaan eri mieltä rahapolitiikasta.

Pertti Voutilainen sai laittaa koko jätkämäisen charminsa peliin pitääkseen pöytäkeskustelun kunniapöydässä käynnissä. Kullberg ei nimittäin ollut rupattelutuulella. Muissa pöydissä tunnelma sen sijaan oli erinomainen. OKO:n toimitusjohtaja Matti Liukkonen, Peter Fagernäs, Micke von Frenckell ja minä päätimme, että Palacen sillilautanen edellytti snapsia, joten tilasimme pöytäämme pullon kylmää Koskenkorvaa. Olimme saaneet juotua siitä ilman snapsilaulua vajaan lasillisen, kun Voutilaisen oikealle puolelle plaseerattu keskuspankin pääjohtaja kilautti lasiinsa ja nousi puhumaan.

Sillin syöminen oli useimmilla vielä kesken, mutta ilmeisesti pääjohtajalla oli tähdellistä asiaa. Hän aloitti kertomalla varmistaneensa keittiöltä, että pääruokaa ei heti tuoda pöytiin. "Koska minun on kohta poistuttava antaakseni haastattelun *A-studiolle*, sanon pari sanaa jo tässä vaiheessa iltaa. Olin toivonut pääministerin olevan läsnä, sillä tarkoituksenani on kohdistaa osa sanoistani hänelle", Kullberg totesi.

Mitä hän Aholle halusi sanoa, se jäi paikalla oleville pankinjohtajille vielä hetkeksi arvoitukseksi. Ensi alkuun Kullberg halusi meidän nimittäin ymmärtävän hänen moraalisen tuohtumuksensa. Hän oli syvästi närkästynyt siitä, että hän ei ollut saanut joukoltamme sitä kritiikitöntä tukea, johon hän katsoi olevansa oikeutettu: "Tässäkin huoneessa on niitä, jotka ovat toimillaan vaikeuttaneet keskuspankin työtä talouden vakauttamiseksi." Mitään vastuuta talouden syöksykierteestä hän ei tietenkään ollut valmis ottamaan. Suomen Pankkihan oli pelannut puhdasta peliä jalon

asian puolesta talouden ylilyöntejä, kulutus- ja investointijuhlaa ja spekulantteja vastaan taistellessaan.

Ahon poissaolo varmaankin vapautti Kullbergin kielen. Päästessään puheensa pääkohtaan hän ei enää varonut sanojaan, vaan lähti huonosti harkittuun rynnäkköön. Valuuttakurssipolitiikan haaksirikko ei ollut vain liikepankkien syytä. Suomen Pankki ei ollut saanut hallitukseltakaan sitä tukea, jota se olisi tarvinnut ja jota sillä oli oikeus edellyttää. Mitä Kullberg täsmälleen Ahon hallitukselta kaipasi, jäi kuulijoille epäselväksi, mutta yksi oli selvää: hallitus oli nyt menettänyt keskuspankin luottamuksen. Mainitsematta tätä nimeltä Kullberg vetosi Mauno Koivistoon, jotta tämä vaihtaisi maan hallituksen. Minun korvissani se kuulosti itsevarmalta uhkavaatimukselta: joko Aho tai minä. Puheensa päätettyään Kullberg istahti hetkeksi pöytään, puristi sitten Voutilaisen kättä, nousi ja suuntasi määrätietoiset askeleensa kohti juhlasalin kaksoisovia ja Pasilan tv-studioita.

Puhe oli illallispuheeksi ollut pitkä, lähes parikymmentä minuuttia, ja kun pääruoka saapui pöytiin, se ei enää ollut lämmin. Samoin oli käynyt tunnelmalle. Iloisen puheensorinan vaihduttua kuiskauksiin ja huolestuneisiin ilmeisiin Koskenkorvakin jäi juomatta. Voutilaisen pyynnöstä henkilökunta toi saliin television, josta katsoimme jälkiruoan yhteydessä Kullbergin haastattelun. Se kuulosti vesitetyltä versiolta siitä, mitä olimme hetki sitten kuulleet omin korvin. Muille katsojille, ja varsinkin maan poliittiselle johdolle, se oli šokki. Suomen Pankin pääjohtaja näytti pitävän itseään valtiomahtina, jolla eduskunnan tapaan oli oikeus vaatia maan hallituksen vaihtamista.

Rolf Kullberg oli tullut pääjohtajaksi kiireessä Ahti Karjalaisen saatua toukokuussa 1983 potkut. Karjalaisen alkoholiongelmat olivat olleet yleisessä tiedossa jo pitkään, mutta rattijuopumussyytteen jälkeen johtokunnan puheenjohtajanvaihdos tuli välttämättömäksi. Ennen pääjohtajaksi tuloaan Kullberg oli toiminut kahdeksan vuotta keskuspankin johtokunnan jäsenenä Mauno Koiviston

alaisuudessa. Pääjohtajakautensa aikana Kullberg oli melko johdonmukaisesti kannattanut rahamarkkinasääntelyn purkamista ja muita uudistuksia. Hän oli siksi saanut nauttia median tuesta ja elinkeinoelämän arvonannosta. Hän uskoi myös voivansa luottaa ystävänsä, tasavallan presidentin vankkumattomaan tukeen. Vahva asema ilmeisesti sokaisi hänet. Kullberg ei ollut syvällinen ajattelija eikä hänen taloustieteellinen osaamisensa enää vastannut ajan vaatimuksia. Siksi hän yleensä vältti osallistumista talouspoliittiseen keskusteluun ja ympäröi itsensä julkisuudessa mieluiten ylimielisellä hiljaisuudella. Tämän hän kahvipöydässä joskus kruunasi anekdootilla siitä, miten professori Carl Erik Knoellinger oli halunnut hyväksyä hänen gradunsa lisensiaattityönä.

Markkinataloudellisista uudistuksistaan huolimatta Kullberg oli keskuspankkiirina komentotalousmies. Olof Palme otsikoi aikoinaan kirjansa: *Politik är att vilja*; Kullbergillekin rahapolitiikka oli pitkälti tahdon ja taivuttamisen taidetta. Omissa muistelmissaan *Ja näin päättyi kulutusjuhla* (1996) hän kertoo, miten hän varoitti, vetosi, saarnasi, painosti ja yritti puhua päätöksentekijöitä ympäri, siinä usein onnistumatta. Se, oliko hän käyttänyt keskuspankin perinteisiä työkaluja korkoa, likviditeettiä ja valuuttakurssia oikein, oli hänelle toissijaista. Hän ei alkuunkaan ymmärtänyt vahvan markan politiikkaan tai itseensä kohdistuvaa kritiikkiä, vaan siirsi koko vastuun taloudellisista vastoinkäymisistä kuluttajille, pankinjohtajille ja viime kädessä maan hallitukselle. Syytökset olivat jo alkaneet kiristää välejä Ahoon tavalla, joka huolestutti Kullbergia. Hän tarrautui siksi liittolaiseensa, johon hän mielestään aina oli voinut luottaa ymmärtämättä, että hän tv-esiintymisellään asetti presidentin perustuslaillisen kysymyksen eteen. Kysymykseen oli vain yksi vastaus.

Vuosia myöhemmin Esko Aho kertoi minulle puhuneensa Koiviston kanssa jo seuraavana päivänä. Presidentti ei ollut epäröinyt hetkeäkään. Kun Kullberg pari päivää Pankkiyhdistyksen illallisen jälkeen astui hänen virkahuoneeseensa, Koivisto ei ollut halunnut

kuulla vasta-argumentteja. Hän selitti tilanteen lyhyesti Kullbergille ja otti tämän jälkeen esiin kalenterinsa sopiakseen aikataulusta. Markku Puntilan seuraajaksi johtokuntaan syksyllä valitusta Sirkka Hämäläisestä tulisi uusi pääjohtaja, ja nimitys piti saada julkisuuteen mahdollisimman pian. Pienenä lohtuna murtuneelle ystävälleen hän hyväksyi muodollisen vallanvaihdon vasta kesällä tapahtuvaksi. Se oli ainoa osa ratkaisusta, jota markkinat ja media eivät ymmärtäneet. Julkisuudessa kuten myös muistelmissaan Koivisto on aina väittänyt eron tapahtuneen Kullbergin aloitteesta.

Lähes ensitöikseen Sirkka Hämäläisen johtama Suomen Pankin johtokunta päätti syyskuussa päästää markan "kellumaan" eli lopetti interventionsa markan tukemiseksi. Toimenpiteen seurauksena markka menetti heti 12 prosenttia arvostaan, ja puolen vuoden päästä kurssi oli laskenut suhteessa valuuttaindeksiin jo 20 prosenttia. Markka oli siten menettänyt miltei kolmanneksen arvostaan vahvan markan päiviin verrattuna, eli se oli ollut toukokuussa 1991 ecu-päätöstä tehtäessä lähes 50 prosenttia yliarvostettu. Metsäteollisuuden kannalta tärkeään dollariin nähden yliarvostusta oli ollut vieläkin enemmän.

Casimir Ehrnrooth oli ollut oikeassa. Kun ecu-kytkennän seuraukset tajuttiin, päätöstä jouduttiin muuttamaan. Se ei kuitenkaan merkinnyt sitä, että hän ja me muut vahvan markan kriitikot olisimme saaneet kansalaisluottamuksemme takaisin. Marraskuussa tasavallan presidentti kuvasi nimeltä mainitsematta Casimirin toimintaa "niljakkaaksi". Devalvaatiot olivat, Casimirin sanoin, ehkä osoitus "moraalisesta rohkeudesta", mutta keskuspankin aiemmat virhearvioinnit olivat tulleet niin kalliiksi, että talouspolitiikan jo eronneiden arkkitehtien seuraksi oli tarve löytää lisää syyllisiä.

19
MANDATUM

Pääsiäisen alla, 15. huhtikuuta 1992, Erik Stadigh pyysi minua piipahtamaan huoneessaan, joka oli ajatuksissani edelleen Ahdin vanha huone. Pääjohtajan nurkkahuoneeseen sen yhdisti ovi, joka oli Tiivolan kolmen viimeisen vuoden aikana pysynyt visusti suljettuna. Pääjohtajaksi tultuaan Ahti ei viihtynyt oven toisella puolella pitkään. Alleviivatakseen etäisyyttään käytännön pankkitoimintaan hän oli muuttanut Erikin vanhaan huoneeseen Aleksi 36:een. Hän oli nyt tosiasiallisesti eläkkeellä Yhdyspankin palveluksesta, mutta jatkoi "puolipäivätoimisena" hallituksen puheenjohtajana pankin holdingyhtiössä, Unitasissa. Hänen työhuoneen vaihdostaan sai alkunsa tuolileikki, jossa Kurre muutti pääjohtajan nurkkahuoneeseen, Erik peri häneltä pankin toimitusjohtajan huoneen ja minä vuorostani Erikin vanhan nurkkahuoneen Fabianinkadun päädyssä.

Kun astuin sisään Erikin huoneeseen, se osoittautui tyhjäksi. Aiemmin aina kiinni pysynyt ovi nurkkahuoneeseen oli nyt levällään, joten arvasin Erikin olevan siellä. Olin oikeassa, sillä löysin hänet rupattelemasta Kurren kanssa Tiivolan entisen kirjoituspöydän ääreltä. Nähtyään minut ovensuussa Kurre ehdotti, että istahtaisimme kaikki vaaleansiniselle sohvaryhmälle Gallen-Kallelan *Ilveksen luolan* alle. Erik otti kasvoilleen vakavimman ilmeensä, mikä ei ollut hänelle aivan helppoa. "Meillä on ongelma", hän sanoi ja katsoi minua silmiin.

"Ahti on saanut puhelun Sirkka Hämäläiseltä, joka vaatii Yhdyspankkia lopettamaan keskuspankin rahapolitiikan kritisoimisen.

Ahti otti sen tietenkin hyvin vakavasti. Tiedän, että tämä ei ole aivan *fair*, mutta meidän on tehtävä asialle jotakin. Yhdyspankki ei voi tässä tilanteessa joutua riitoihin keskuspankin kanssa", hän totesi. En muistanut sanoneeni mitään kriittistä rahapolitiikasta Sirkan tultua nimitetyksi Rolf Kullbergin seuraajaksi. Siitähän ei ollut kulunut vielä kahta viikkoakaan. Mutta minua Sirkka tietenkin tarkoitti. Aavistin, mihin suuntaan keskustelu oli menossa, ja aloin suuttua. Ahti ei taaskaan ollut uskaltanut puolustaa alaistaan eikä edes uskaltanut itse puhua kanssani. Onneksi pankissa sentään oli Erik ja Kurre.

"Olisiko sinulla mielessäsi jokin järjestely, jolla voisit ottaa etäisyyttä pankkiin niin, että lausuntojasi ei enää voisi tulkita pankin kannanotoiksi?", Erik kysyi ja vastasi sitten itse: "Miten olisi esimerkiksi nämä ideat investointipankista, joista olemme jutelleet, voisitko ottaa sen johtoosi?" Minua alkoi ottaa päähän – ei Erik eikä Kurre vaan Ahti – enkä nähnyt mitään ongelmaa siinä, että sanoisin sen ääneen: "Jos Ahdin mielestä on ok, että keskuspankki käyttäytyy näin, niin minun on vedettävä siitä omat johtopäätökseni. Eikö olisi parasta, että istumme nyt pöytään sopiaksemme ehdoista, joilla jätän pankin, niin Ahti pääsee ongelmastaan."

Erik ja Kurre eivät selvästikään halunneet tätä ja kehottivat minua rauhoittumaan. Asialla ei ollut kiirettä. Erik pyysi minua "miettimään rauhassa, löytyisikö tilanteeseen joku hyvä ratkaisu – esimerkiksi tämä erillinen investointipankki". Tähän hän vielä lisäsi: "Luulen, että Ahti on valmis hyväksymään sen, että sinusta tulisi sen osakkeenomistaja tai jotakin sellaista." Lupasin miettiä asiaa pääsiäisen yli, ja sovimme tapaavamme maanantai-iltana Kurren luona. Asuimme itse asiassa tuolloin seinänaapureina Välskärinkadulla Töölössä.

Pääjohtajaa etsimässä

Sirkka Hämäläisen puheluun oli useita syytä. Päällimmäinen niistä oli tietenkin se, minkä hän oli syyksi ilmoittanutkin. Keskustelu raha- ja valuuttapolitiikasta jatkui edelleen, ja se kasvatti keskuspankin mandariinien mielestä painetta Suomen markkaa vastaan. Muistin Masa Vanhalan ruumiinkielen pankin kabinetissa viikkoa ennen devalvaatiota. Siitä oli kulunut lähes puoli vuotta, mutta taloudellinen tilanne näytti vain synkkenevän. Kullbergin lähtö ei vielä ollut johtanut uudelleenarviointeihin. Suomen Pankki tunsi edelleen tarvetta hiljentää kriitikkonsa ja kääntää julkisuuden syyttävä sormi pois itsestään. Poliitikot tekivät sen helpoksi, sillä vaikka äänestäjät eivät koskaan innostuneet tuomitsemaan kulutusjuhlaa, he kannattaisivat vuorenvarmasti ahdinkoonsa syypäinä pitämiensä pankkiirien ristiinnaulitsemista. Suomen Pankista oli jo lähtenyt kaksi johtokunnan jäsentä, joten nyt oli liikepankkien vuoro. Niin puntit saataisiin tasattua.

Samalla tietenkin myös markkina-arvoni oli laskenut. Uskomattomilta tuntuneet arvopaperi- ja valuuttakaupan voitot, joilla oli takavuosina vahvistettu Yhdyspankin tulosta, olivat enää muisto vain. Niiden sijaan vuoden 1992 tulosta tulisivat rasittamaan alaskirjaukset, eivät toki SKOP:n tai KOP:n kaltaiset, mutta melkoiset kuitenkin. Uusi esimiehemme, Ahdin seuraajaksi valittu Vesa Vainio ei varmasti hänkään olisi pahoillaan lähdöstäni. Vainio oli tullut valituksi pääjohtajaksi juuri, kun pankinjohtajien arvostus oli matalimmillaan. Hänellä ei ollut pankki- tai finanssitaustaa, mitä tuolloin pidettiin lähinnä meriittinä; ei Lassilankaan seuraajaksi haluttu pankkimiestä. Vesa oli nuorena miehenä ylennyt tamperelaisen Aaltosen kenkätehtaan toimitusjohtajaksi, mutta yhtiö oli nopeasti mennyt nurin. Sen jälkeen hänet oli palkattu Teollisuusliiton johtajaksi, vastuualueenaan verokysymykset. Sieltä Freddy Castrén oli sitten palkannut hänet Kymmeneen, missä Casimir Ehrnrooth ylensi hänet Harri Piehlin kakkosmieheksi. Vuonna

1991 Ahti Hirvonen tarjosi hänelle Yhdyspankin pääjohtajuutta – hauskan episodin jälkeen.

Heti otettuaan vuoden 1989 alussa Mika Tiivolalta vastaan pääjohtajan tehtävät Ahti alkoi työstää omaa eläke- ja seuraajasuunnitelmaansa. Uusi konsernirakenne, jossa pankista oli tullut noteeratun Unitas-holdingyhtiön kokonaan omistama tytäryhtiö, tarjosi sille mainion lähtökohdan. Ahti halusi eläkkeelle Yhdyspankin pääjohtajan virasta jatkaakseen sen hallituksen "ulkopuolisena" puheenjohtajana. Hän kaavaili toimivansa rinnan tämän tehtävän kanssa myös Unitas-holdingyhtiön johtokunnan puolipäiväisenä puheenjohtajana ja tietenkin myös hallituksen jäsenenä ainakin Kymmenessä ja Nokiassa. Päästääkseen tavoitteeseensa hän valitti heikentynyttä terveydentilaansa hallintoneuvoston varapuheenjohtaja Tankmar Hornille ja Casimir Ehrnroothille. He ymmärsivät asian hiukan väärin ja luulivat Ahdin haluavan mahdollisimman pian pois ja ryhtyivät etsimään hänelle seuraajaa.

Pankkikriisin lähestyessä Yhdyspankki tarvitsi heidän mielestään uudenlaisen pääjohtajan. Casimirille ja Tankmarille Yhdyspankki oli ennen kaikkea instituutio, SYP-ryhmän vallan tyyssija, ja siksi ei oikeastaan ollut yllättävää, että he päätyivät yhteiskunnalliseen vaikuttajaan. Raimo Ilaskivi oli kaksi vuotta aiemmin Jaakko Hongon jouduttua eroamaan valittu pankin hallintoneuvoston puheenjohtajaksi. Hänen pankkikokemuksensa pörssin ja hypoteekkiyhdistyksen entisenä toimitusjohtajana tuntui vaatimattomalta, mutta Casimir oli aina pitänyt häntä arvossa poliitikkona. Mikään innostava esimies hän ei ilmeisestikään ollut. Hänen kanssaan työskennelleet kuvasivat häntä taatusti huumorintajuttomaksi arvokonservatiiviksi. Tosin kaikki eivät olleet asiasta samaa mieltä. Yllättävää kyllä Ilaskivi tuli ilmeisen hyvin toimeen silloisen apulaiskaupunginjohtajansa, toisen koleerikon Erkki Tuomiojan kanssa.

Ilaskivi hyväksyi työtarjouksen heti. Minä sain kuulla asiasta Erikiltä maaliskuisena maanantaiaamuna 1991. Ahti oli samana

aamuna pyytänyt hänet ja Kurren luokseen kertoakseen, mitä Casimir ja Tankmar olivat saaneet aikaan. Minua hän ei kutsunut, varmaankin sen pelossa, miten uutiseen reagoisin. Ilaskivihän oli julkisuudessa profiloitunut kasinotalouden johtavana kriitikkona. Erikin mukaan Ahti oli ollut poissa tolaltaan ja valmis luovuttamaan. Se ei kuitenkaan sopinut Erikille ja Kurrelle. He olivat kumpikin tehneet koko uransa Yhdyspankissa. Heille Ilaskivi ei kerta kaikkiaan käynyt päinsä pankin pääjohtajana.

Kuultuaan kollegojensa kommentit Ahti oli saanut hieman väriä poskilleen ja ehdottanut heille kompromissia. Ehkä Ilaskivestä voisi tehdä vain puolipäivätoimisen pankin johtokunnan puheenjohtajan. "Hänellä voisi olla huone Aleksi 36:ssa, hän voisi syödä lounasta johtokunnan kanssa ja hänellä voisi olla kuljettaja", oli Ahdin omintakeinen tapa määritellä uusi virka-asema. Erikille asia oli kuitenkin periaatteellinen. Yhdyspankki ei saanut joutua Ilaskiven kaltaisen johtajan käsiin. Hän pistäytyi siksi iltapäivällä Tankmarin luona esittämässä eräänlaisen uhkavaatimuksen, jonka hän, kuten aina, muotoili diplomaattisesti mutta selkeäsanaisesti: kukaan johtokunnan työvaliokunnan jäsenistä, Kurre, minä tai Erik itse, ei suostuisi työskentelemään Ilaskiven alaisuudessa.

Seuraavana päivänä kokoonnuimme kaikki neljä Ahdin huoneeseen. Hän oli kerännyt voimansa ja päättänyt tinkiä edellispäivän tarjouskaavailuistaan. Ilaskivestä tulisi "ulkopuolinen" johtokunnan puheenjohtaja, ja hän saisi siksi työhuoneen HOP:n entisestä pääkonttorista Aleksi 17:stä sekä johtokunnan kuljettajien käyttöoikeuden, mutta ei läsnäolo-oikeutta yhteisellä lounaalla. Keskiviikkona Ilaskivi menetti tietämättään työhuoneensa, torstaina puolipäiväpalkkansa ja lopulta, perjantaisen tapaamisemme yhteydessä, saimme kuulla Ahdin päätyneen siihen, että hän joutuisi tyytymään taksiseteleihin. Onnellisen tietämättöminä näistä Ahdin kaavailuista Casimir ja Tankmar olivat ottaneet Erikin uhkavaatimuksen vakavasti ja luopuneet suunnitelmastaan. "Saatana, eikö se mies [Ahti] pysty puhumaan ymmärrettävällä tavalla. Yhtenä

päivänä hänellä on vatsa aivan päin helvettiä ja seuraavana hän on taas aivan terve", ihmetteli Tankmar, kun pari viikkoa myöhemmin otimme yhdessä drinkin.

Ahti otti kuitenkin tapahtuneesta oppia. Mikäli hän halusi vaikuttaa seuraajansa valintaan – ja siten myös omaan asemaansa – se oli tehtävä kiireellä. Ei kestänyt kauaakaan, kun hän ilmoitti meille ehdottavansa hallintoneuvoston valtuuskunnalle Vesa Vainiota. Itse hän suunnitteli jatkavansa holdingyhtiön hallituksen puheenjohtajana. Ilaskivi joutui näin ilman omaa syytään välikappaleeksi turhanpuoleisessa draamassa. Jälkikäteen tosin osoittautui, ettei Ahti sittenkään ollut aivan hakoteillä valmistautuessaan hänen kanssaan käytäviin neuvotteluihin. Ilaskivi nimittäin kuittasi seuraajasuunnittelun tämän vaiheen ilmoittamalla kirjeitse luopuvansa ehdokkuudestaan, yhdellä ehdolla. Jatkossa hän halusi hallintoneuvoston puheenjohtajana oikeuden käyttää pankin kuljettajaa vieraillessaan Vanantaalla (Casimirin kartanolla Janakkalassa) ja itsenäisyyspäivänä Linnan juhlissa.

Uusi investointipankki

Illalla kotiin tullessani kerroin Saaralle keskustelustani Kurren ja Erikin kanssa. Saara ei ollut koskaan pitänyt Ahdista, ja nyt hänen mittansa näytti täyttyvän. Yritin rauhoitella häntä kertomalla aikovani noudattaa Erikin neuvoa ja miettiväni vaihtoehtojani pääsiäispyhien ajan. Nopean illallisen ja parin viinilasin jälkeen istahdin kirjastoon kynä ja paperi kädessäni. Olimme todellakin silloin tällöin Erikin ja Harri Hollménin kanssa puhuneet Yhdyspankin investointipankkitoimintojen siirtämisestä erilliseen tytäryhtiöön. Asiakkaat vaativat investointipankkiireilta suurempaa riippumattomuutta kuin peruspankkimiehiltä, ja erillisessä yhtiössä olisi myös helpompaa, kansainvälisten kilpailijoittemme tapaan, maksaa heille korkeampaa palkkaa ja bonuksia. Viime kädessä johtohenkilöt voisivat jopa, Enskildan mallin mukaisesti, tulla osakkaiksi.

Ei tarvinnut olla holtiton optimisti uskoakseen, että investointipankkiliiketoiminta kasvaisi. Juuri alkanut lama jättäisi ruman jäljen suomalaisyhtiöiden taseisiin, ja sen päättyessä tarvittaisiin siksi uusia pääomia. Osakeanteja tulisi varmasti paljon. Samalla Suomi oli liittymässä Euroopan talousalueeseen. Se merkitsisi vuodelta 1939 peräisin olevan ulkomaalaisomistuksen kieltävän lain kumoamista. Siitä seuraisi melko varmasti suuri määrä yrityskauppoja, kun suomalaisyritysten kansainvälistymistahti kiihtyisi ja kansainvälinen kilpailu pakottaisi yrityskoon kasvuun.

Investointipankkitoiminta jakaantui Yhdyspankissa kolmeen yksikköön: arvopaperivälityksestä vastaavaan pankkiiriliike Unitakseen; osakeanneista vastaavaan pankin osastoon ja vastaperustettuun yrityskauppoja hoitavaan *mergers and aquisitions* -yksikköön. Ylivoimaisesti suurin näistä oli arvopaperivälitys, jossa oli väkeä lähes sata ihmistä. Se sitoi kuitenkin aika lailla pääomia, ja siihen liittyi teknologisia riskejä pörssikaupan digitalisoituessa. Arvopaperivälitys oli kiinteästi kytketty pankin tietojärjestelmiin ja konttoriverkkoon, joten se olisi teknisesti vaikea siirtää ulos pankkikonsernista. Kaiken lisäksi se ei koskaan ollut tehnyt oikein hyvää tulosta.

Päätin siksi keskittyä kahteen pankin osastoon, yrityskauppoihin ja osakeanteihin. Ne olivat pieniä: niissä työskenteli yhteensä vain pari tusinaa ihmistä, näistä valtaosa melko vaativissa erikoistehtävissä. Nekään eivät olleet tehneet erityisen hyvää tulosta. Vuosien 1988–89 kuumilla antimarkkinoilla ansaitut palkkiot olivat melko tarkkaan kuluneet pankin omistukseen jääneiden arvopapereiden alaskirjauksiin. Taloudellisesti ja hallinnollisesti pankin olisi helppo perustella yksiköiden myyntiä. Hallintoneuvostolle luopumista voisi perustella kasinotalouden jäänteiden purulla ja peruspankkitoimintaan keskittymisellä.

Vaatimaton henkilöstömäärä ja lähes olematon liiketoimintaan sitoutunut pääoma voisivat kuitenkin synnyttää uskottavuuson-

gelman. Koska mediassa juuri kukaan ei tiennyt, mitä investointipankkitoiminnalla tarkoitettiin, kevyt organisaatio ja olematon tase voitaisiin tulkita kulissiksi, jonka takaa minä poistun takavasemmalle pankkitoiminnasta. Sen riskin minimoimiseksi voisin joko ottaa enemmän henkilöstöä mukaani tai rakentaa uudelle yhtiölle uskottavan taseen. Kyseessä ei ollut vaikea valinta. Mutta suurempi tase merkitsi helposti myös suurempia riskejä, ja kaiken lisäksi itselläni ei ollut pääomia yhtiöön sijoitettavaksi.

Ratkaisuksi päätin ehdottaa yhtiölle pientä, 5 miljoonan markan kokoista omaa pääomaa, minkä lisäksi pankki myöntäisi sille melko edullisin ehdoin 20 miljoonan markan omiin pääomiin rinnastettavan lainan ja 30 miljoonan markan tavallisen joukkovelkakirjalainan. Näin sen alkava tase olisi 55 miljoonan suuruinen, minkä arvioin riittävän uskottavaksi. Tasetta ei todellisuudessa koskaan tarvittu, ja kun lainat maksettiin takaisin etuajassa, molemmat osapuolet tekivät sievoisen voiton. Olimme nimittäin kattaneet velkapositiomme ostamalla markkinoilta joukkovelkakirjalainoja, joiden arvo oli noussut laskevien korkojen myötä.

Viimeinen ja kriittinen kysymys koski uuden investointipankin omistusrakennetta. Se tulisi olemaan ratkaisevan tärkeä sekä uskottavuuden että liiketoiminnan kannalta. Jotta yhtiö olisi uskottava riippumaton neuvonantaja esimerkiksi yrityskaupoissa, sen oli oltava itsenäinen. Tämä merkitsi käytännössä sitä, että se ei voinut kuulua Yhdyspankki-konserniin. Myös oma asemani suhteessa entisiin kollegoihini edellytti yhtiöltä huomattavaa itsenäisyyttä. Luotin tietenkin Kurreen ja Erikiin, mutta he tulisivat kohta jäämään eläkkeelle. Ennemmin tai myöhemmin joutuisin työnjakoon liittyvään riitaan pankin kanssa, ja silloin olisi ratkaisevan tärkeää, että sillä ei olisi enemmistöä taskussaan. Päätin, että omistusrakenteesta oli tehtävä *dealbreaker*. Yhdyspankista oli tultava uuden investointipankin vähemmistöomistaja.

Pääsiäissunnuntaina söimme Saaran kanssa lounaan Palacen Grillissä. Kerroin hänelle suunnitelmistani ja kysyin: "Siitä voi tul-

la oikein hyvä. Uskallatko sinäkin ottaa riskin?" Saara ei ollut aivan vakuuttunut. Hän oli edelleen hyvin tuohtunut Ahdille ja kehotti minua harkitsemaan asiaa tarkasti. Lounas ja viini nostivat kuitenkin tunnelmaa. Kun nousimme pöydästä, päätös oli tehty. Jos saisin pankin suostumaan siihen, että se luopuisi enemmistöasemastaan, tekisimme kaupan.

Seuraavana iltana tapasin Kurren ja Erikin. Kerroin viettäneeni viikonlopun miettien "heidän" ehdotustaan. "Luulen, että lama heikentää perinteisiä pankkileirejä. Siitä seuraa kaksi asiaa. Ensinnäkin suomalaisen teollisuuden pääomia vahvistetaan markkinapohjaisesti, osakeannein, eikä kuten ennen, pankista. Toiseksi yrityskauppoja tulee varmasti paljon ja siihen tarvitaan neuvonantajia", sanoin ja jatkoin todeten, että investointipankit olisivat tässä jälleenrakennuksessa voittajia, ja todennäköisesti asiakkaat edellyttäisivät niiltä entistä suurempaa riippumattomuutta. Tämän perusteella sanoin olevani valmis keskustelemaan ratkaisusta, joka perustuisi "Erikin" ehdotukseen sillä edellytyksellä, että pankki ei kontrolloisi uutta yhtiötä.

Kurren ja Erikin reaktio oli välitön ja myönteinen. Itse asiassa he vaikuttivat helpottuneilta. He sanoivat uskovansa, että oli löydettävissä ratkaisu, jossa pankki jättäytyy vähemmistöomistajaksi. Sovimme, että laittaisin ajatukseni paperille niin, että voisimme kokoontua uudelleen keskustelemaan yksityiskohdista kahden viikon kuluttua. "Voisitko myös liittää siihen jonkinlaisen budjetin, jotta näkisimme miltä se taloudellisesti näyttäisi?" kysyi Kurre. Lupasin yrittää.

Neuvotteluja ja sopimuksia

Seuraavan viikon kuluessa kokosin muistion, jonka ensimmäinen versio on päivätty 3. toukokuuta ja jonka lopullinen, 10. toukokuuta päivätty versio liitettiin allekirjoittamisen yhteydessä osa-

kassopimukseen. Se muodostui uuden yhtiön oikeudelliseksi ja toiminnalliseksi perustaksi. Muistiossa ehdotin "itsenäisesti ja pankkisalaisuuden ulkopuolella" toimivan yrityskauppoihin, fuusioihin, pääomamarkkinarahoitukseen ja taloudelliseen restrukturointiin erikoistuneen investointipankin perustamista. Yhtiö ei kuuluisi Unitas-konserniin, mutta olisi sitä lähellä ja siihen olisi omistuskytkentä. Se ottaisi vastatakseen pankin osakerahoitus- ja yrityskauppaosastojen toiminnan, mutta ei hakisi pankkitoimilupaa. Yhtiöllä olisi viiden miljoonan markan osakepääoma, ja pankki tarjoaisi sille subordinoitua ja muuta joukkovelkakirjarahoitusta yhteensä 50 miljoonan edestä. Esitin, että pankki omistaisi yhtiöstä 40 prosenttia, minä 30 prosenttia ja partnerini yhteensä 30 prosenttia. Se oli ainoa merkittävä asia, joka neuvottelujen aikana suunnitelmastani muuttui. Vesa Vainio halusi, että pankin omistusosuus olisi 45 prosenttia, joten partnereiden osuutta kavennettiin 25 prosenttiin.

Tärkeimpiä kysymyksiä järjestelyssä olisi investointipankin ja pankin keskinäinen työnjako ja siihen liittyvä kilpailukielto. Vesa Vainiolle, josta tuli pankin pääneuvottelija, oli tärkeätä taata työnantajalleen tietty liikkumisvapaus. Minulle taas ratkaisevaa oli se, että kilpailukielto olisi vedenpitävä. Päädyimme kompromissiin, jossa työnjako oli minun ehdottamani, mutta pankilla oli oikeus pääasiassa omia tarpeitaan varten ylläpitää tiettyä neuvontakapasiteettia investointipankkialalla. Tätä kompromissia Vesa tuli myöhemmin katumaan. Pankki sitoutui myös siihen, että investointipankkiin siirtyvä henkilökunta saisi kolmen vuoden ajan palata pankkiin "vanhoina" työntekijöinä ja siihen, että se edullisin ehdoin rahoittaisi heidän pääomapanostuksensa uuteen yhtiöön.

Jälkikäteen näitä ehtoja on pidetty kannaltani hyvin edullisina. Siltä ne eivät tuolloin kuitenkaan välttämättä näyttäneet. Ajat olivat haastavat, mitä kuvaa hyvin se, että käytin paljon aikaa myös oman taloudellisen riskini rajoittamiseen. Halusin olla varma siitä, että epäonnistumisella ei olisi katastrofaalisia seurauksia minulle ja perheelleni. Nettovarallisuuteni oli vuonna 1992 noin 2,5 miljoonan

markan asuntovelkojen rasittamana todennäköisesti negatiivinen. Sovin siksi siitä, että minulla olisi viiden vuoden ajan oikeus myydä pankille uuden yhtiön osakkeet niiden hankinta-arvoon veloillani lisättynä. Pankkikriisin synkimmällä hetkellä tämä vakuutus oli minulle tärkeämpi kuin joku muu sopimusmuutos, jonka sen sijaan olisin voinut itselleni neuvotella.

Kurren kehotuksesta laatimani budjetti kuvaa hyvin sitä, mitä kaupalta odotin. Se perustui kahteen skenaarioon, lievästi pessimistiseen ja optimistiseen. Pessimistisessä skenaariossa ensimmäisen vuoden laskutus arvioitiin 4 miljoonan markan suuruiseksi, ja viidentenä vuonna tuloja olisi 13 miljoonaa. Optimistisessa versiossa vastaavat luvut olivat 5 ja 17 miljoonaa. Todellisuudessa yhtiöllä menikin sitten jonkin verran paremmin. Ensimmäisen 14 kuukautta kestäneen tilikauden aikana laskutimme yhteensä 38 miljoonaa ja vuonna 1997, joka oli viides tilivuotemme ja viimeinen ennen Interbankin ostoa ja pörssinoteerausta, laskutuksemme oli runsaat 96 miljoonaa.

Tapasin Kurren ja Erikin uudelleen 4. toukokuuta heidän tutustuttua muistiooni. Saamieni kommenttien pohjalta tein siihen vielä pari pientä muutosta. Varsinaisen loppuneuvottelun kävin 8. toukokuuta Erikin ja Vesa Vainion kanssa. Kolme päivää myöhemmin tapasin Jarl Engbergin asianajotoimisto Hannes Snellmanilta, joka Kurren ehdotuksesta toimi yhteisenä asianajajanamme. Tarjosin hänelle aamukahvit Aleksi 36:n englantilaisessa kabinetissa, minkä lomassa selitin hänelle kaupan taustoja ja kävimme läpi muistioni. Hän kuunteli tarkkaan muistiota silmäillen ja asetti minulle sitten pari tarkentavaa kysymystä. Ehdotin, että järjestely kirjattaisiin kolmeen sopimukseen: osakassopimukseen, Unitasin uudelle investointipankille antamaan toimeksiantosopimukseen sekä omaa taloudellista riskiäni rajoittavaan sopimukseen. Jalle kysyi aikataulusta ja kerroin, että tavoitteena oli kaupan päättäminen Yhdyspankin hallintoneuvoston kokouksen yhteydessä 2. kesäkuuta.

Selviä ja epäselviä puheita

Juridisen rakenteen selvittyä päätin keskittyä kahteen muuhun kysymykseen, uuden investointipankin nimeen ja henkilövalintoihin. Nimikysymys ratkesi luettuani Hugo Pippingin Yhdyspankkihistoriikkia *Bankliv genom hundra år* (1962). Yllätykseksi pankin fuusiohistoriasta ei löytynyt investointipankkia. Lähimmäksi pääsi entisen pääjohtajan Göran Ehrnroothin perustama Mandatum, joka hänen eläkkeelle siirtymisensä jälkeen oli saanut elää hiljaiseloa pankin kokonaan omistamana holdingyhtiönä. Päätin kuitenkin lisätä sen nimeen anglosaksisesta maailmasta tutun Co-päätteen yhtiön osakasrakennetta ja riippumattomuutta kuvaamaan. Uudesta yhtiöstä tuli näin Mandatum & Co, mikä sopi hyvin Vesalle ja Erikillekin.

Investointipankin henkilökunta – tulevat kollegani – oli hieman monimutkaisempi juttu. Vesan ja Erikin kanssa neuvotellessani olin sopinut, että voisin rekrytoida pankista yhdellä ehdolla ne 12–15 henkeä, joilla kaavailin aloittavamme: en saanut palkata johtokunnan jäseniä. Siitä seurasi pieni ongelma, sillä olin mielestäni tilaisuuden velkaa Harri Hollménille. Hän oli Helsingin ja ehkä Pohjoismaiden paras treasury-johtaja ja vastasi pankin jälleenrahoituksesta sekä rahamarkkina- ja valuuttakaupasta. Olimme viettäneet lukemattomia tunteja rupatellen siitä, mitä elämässä pitäisi tehdä Yhdyspankissa työskentelyn sijaan. Harri halusi perustaa yksityispankin, minä olin aina ollut investointipankin kannalla.

Harri oli hyvä johtaja, ja hänen alaisensa pitivät hänestä, koska hän piti heidän puoliaan. Hän ei kuitenkaan ollut mikään helppo persoonallisuus tai alainen. Harrin mielestä hänen ympärillään hääräsi enimmäkseen typeryksiä ja sunnuntailapsia – minä kuuluin onnekseni myöhempään kategoriaan. Mielensä synkissä maisemissa hän joutui jatkuvasti raivaamaan itselleen tietä läpi pääosin suomenruotsalaista sukulais- ja tuttavuussuhteiden viidakkoa, josta useimmat muut vain hyötyivät. Siitä huolimatta hän oli hyvä

investointipankkiiri, ja olisin mielelläni ottanut hänet mukaani. Kun puhuin ongelmastani Erikille, hän hymyili ja sanoi: "Minun on kai sitten puhuttava epäselvästi Hollménille". Sillä hän tarkoitti hoitavansa lojaliteettiongelmani tarjoamalla Harrille epäselvästi määritellyn tilaisuuden vaihtaa urasuuntaa.

Se ei minusta tuntunut aivan riittävältä, joten eräänä toukokuun lopun iltapäivänä ehdotin Harrille, että menisimme kaljalle. Kun olimme istahtaneet pöytään Kappelissa, kerroin hänelle kaavailevani uuden investointipankin perustamista ja että Erik mahdollisesti tulisi tekemään hänelle tarjouksen. Harri yritti kysyä enemmän asiasta, mutta päätin jättää asian siihen. Pari päivää myöhemmin Erik vahvisti minulle puhuneensa Harrin kanssa: "Meillä ei ole mitään probleemaa hänen kanssaan. En ehtinyt kertoa hänelle paljoakaan, ennen kuin hän vakuutti minulle Yhdyspankista eläköitymisen olevan elämänsä suurin toive." En oikeastaan enää ollut siitä kovinkaan pahoillani. Ydinporukka oli käytännössä koossa ja Harrin poisjääntä jätti enemmän osakkeita heille jaettavaksi.

Jalle Engbergin sopimusluonnokset olivat valmiina 19. toukokuuta. Ominaiseen tapaansa hän oli tarkasti seurannut muistiotani, joten korjattavaa ei juurikaan löytynyt. Hän ehdotti myös, että muistio liitettäisiin sopimuksiin ja osapuolet vahvistaisivat sen sisällön puumerkeillään. Varmuuden vuoksi käännyin vielä oman asianajajani Jussi Mäkisen puoleen pyytäen häneltä kommentteja sopimusluonnokseen. Tavatessamme asianajotoimisto Hannes Snellmanissa sunnuntai-iltana 24. toukokuuta hänellä ei ollut paljoakaan huomautettavaa: "Tässä on kyllä aika kiinnostava *upside*." Se oli ensimmäinen aidosti ulkopuolinen kommentti, ja olin siitä tietenkin hyvilläni.

Tiistaina 26. toukokuuta kävin viimeisen neuvotteluni Vesa Vainion ja Jalle Engbergin kanssa. Engbergin ollessa lähdössä Vesa pyysi minua jäämään hetkeksi kahden kesken hänen kanssaan. Ihmettelin, mistä oli kyse, mutta yritin olla näyttämättä sitä Vesalle. "Olen miettinyt puheenjohtajakysymystä", hän sanoi, "ja luulenpa,

että pankkia tulee edustamaan Erik Stadigh." En oikein ollut uskoa korviani. Olin pelännyt, että Mandatumin hallituksesta tulisi jatkuvien rajakiistojen taistelutanner. Erikin ottaessa nuijan käteensä tiesin, että niin ei tulisi käymään. En olisi itse voinut ehdottaa aloittavalle investointipankille parempaa puheenjohtajaa.

Seuraavina päivinä valmistelin asiasta tiedottamista tapaamalla lähimpiä alaisiani ja puhumalla pankin PR-johtajan Tapani Ruokasen kanssa. Maanantaina 1. kesäkuuta jätin eroanomukseni Yhdyspankin johtokunnalle, jotta se voisi puolestaan esittää sen edelleen hallintoneuvoston valtuuskunnalle seuraavana aamuna. Yhdentoista maissa kokous oli ohi ja Vesa soitti ehdottaakseen, että allekirjoittaisimme sopimuspaperit. Pari minuuttia myöhemmin hän, Ahti ja minä kokoonnuimme Vesan huoneeseen, jossa vailla seremoniaa allekirjoitimme sopimukset ja lisäsimme puumerkkimme muistioon.

Kello 17 hallintoneuvosto aloitti kokouksensa Vuosaaren Unitas-opistolla. Saavuin paikalle eroanomukseni hyväksymisen jälkeen. Siirryimme kohta saapumiseni jälkeen illalliselle opiston edustustiloihin. Paikka oli melko tarkkaan sama, jossa olin seitsemän vuotta aiemmin neuvotellut Erikin kanssa pankkiin siirtymisestä. Huomasin usean hallintoneuvoston jäsenen olevan epävarma siitä, miten erooni piti suhtautua. Tunnelmaa kevensi Niilo Pellonmaan äänekäs, mutta ystävälliseksi tarkoitettu kommentti: "Nyt nuori Wahlroos on siis päättänyt vaurastua." Olin luvannut Ahdille ja Vesalle pitäväni illallisen yhteydessä lyhyen eropuheen, jossa kiitin ensisijaisesti alaisiani ja koko pankin henkilökuntaa. Kehotin kollegoitani pitämään heistä hyvää huolta edessä olevina vaikeinakin aikoina.

Sevillan parturi

Seuraavana aamuna, 3. kesäkuuta kello 9.15 pidimme Vesan kanssa pienen lehdistötilaisuuden, jossa oli läsnä runsas tusina keskeisten

tiedotusvälineiden edustajia. "Onko Wahlroos saanut potkut?" oli ilmassa leijuva kysymys, joka esitettiin peitetyssä muodossa muiden kysymysten lomassa. "Yhdyspankki siirtää investointipankkitoimintansa uudelle osakkuusyhtiölle... Mandatum & Co ei tule kuulumaan Unitas-konserniin, vaan siitä tulee Suomessa uusi, mutta kansainvälisesti hyvin tunnettu *partnership*-yhtiö. Yhtiön toimitusjohtajaksi tulee Yhdyspankin varatoimitusjohtaja Björn Wahlroos", kerroimme tiedotteessa. Mandatumista piti tulla brittiläistyyppinen *merchant*-pankki, josta löytyisi maan paras "taloudellinen ja juridinen yrityskauppojen ja riskiä kantavan rahoituksen asiantuntemus". Vesa muotoili asian niin, että "Yhdyspankki keskittyy strategiansa mukaisesti talletuspankkitoimintaan Suomessa ja kansainvälisissä finanssikeskuksissa".

Heti lehdistötilaisuuden jälkeen otin kyydin lentokentälle, josta lensin Espanjan Sevillaan. Saara oli lähtenyt sinne jo edellispäivänä. Olimme siellä yhdessä viitisenkymmenen muun Metran vieraan kanssa tutustumassa maailmannäyttelyyn. Kolumbuksen Amerikan-matkasta oli kulunut 500 vuotta. Kello 21 maissa illalla, suoraan Sevillan lentokentältä, saavuin Suomen maailmannäyttelykomissaari Peter Tallbergin vuokraaman huvilan pihaan. Puutarhasta kantautuvasta puheensorinasta päätellen juhlat olivat lähteneet hyvin käyntiin.

Paikansin katseellani Saaran, ja kävelin suoraan hänen luokseen suudellakseni häntä ja kertoakseni että kaikki oli hyvin. Hänen ympärillään oli pieni ryhmä, johon kuului Arto Tuominen, Robert Ehrnrooth, Keskon Eero Utter ja Matti Vuoria. Suurempi seurue näytti kerääntyneen Casimir Ehrnroothin ja Tankmar Hornin ympärille. Casimir oli jo päivällä antanut seurueelle yhteenvedon Yhdyspankin tapahtumista, mutta moni kysymys oli edelleen vastaamatta. Ainoa jälkikäteen muistamani oli hänen veljensä Robertin huoli: "Mutta miten käy nyt pankin fasaanijahdin?" Vakuutettuani, että se järjestettäisiin kuten ennenkin, hän kertoi asuneensa lapsuutensa parhaat vuodet oven takana, jossa luki Mandatum.

Hänen isänsä oli nimittäin hoitanut pankin tytäryhtiön asioita Unioninkadun kotiosoitteestaan.

Hetkeä myöhemmin siirryin puhumaan hänen veljensä kanssa, jonka mielestä Mandatum-järjestely oli hyvä asia. Ahti oli ilmeisesti Sirkka Hämäläisen puhelun jälkeen puhunut Casimirin kanssa, ja tämä kertoi silloin vastanneensa Ahdille, että "pankinjohtajia ei voi erottaa heidän mielipiteidensä vuoksi". Kiitin häntä tuesta ja vakuutin itsekin pitäväni järjestelyä onnistuneena. Kun palasimme nurmikolle herraseuraan, keskustelu oli jostakin syystä siirtynyt sosiaalidemokraatteihin. Casimir sai tästä idean: "Minun on kutsuttava Ulpu Iivari elokuviin." Miksi hän välttämättä halusi käydä elokuvissa SDP:n puoluesihteerin kanssa jäi minulle epäselväksi, mutta kirjoitin hänen toivomuksestaan lentolippuni takapuolelle kutsuluonnoksen, jonka hän lupasi lähettää eteenpäin. Arto Tuomisen ehdotuksesta tarkoitus oli käydä katsomassa Martin Scorsesen *Cape Fear*.

Aamulla sihteerini faksasi minulle tärkeimmät leikkeet lehtien taloussivuilta. Yleisesti ottaen tiedotustilaisuus näytti menneen hyvin. *Kauppalehti* tosin antoi ymmärtää, että järjestely ei ollut täysin vapaaehtoinen, mutta *Helsingin Sanomat* otsikoi Teemu Luukan jutun "Pankinjohtaja joka ei saanut potkuja". Paluumatkalla Sevillasta Casimirilla oli lievä krapula, mutta pelkäsi tilansa korjaavan drinkin saattavan aiheuttaa ongelmia kotona. Olimme illalla menossa Simo Vuorilehdon läksiäisillallisille Båtvikiin, ja hänen vaimonsa Ann-Mari oli lähtiessä ollut jyrkkänä. "Mutta sinähän olet tohtori Nalle", Casimir muisti lähestyessämme Pariisia, jossa meidän piti vaihtaa Finnairin koneeseen. "Voit kirjoittaa reseptejä. Kirjoita minulle parin oluen resepti, jonka voin esittää Ann-Marille." Tein työtä käskettyä, ja ilta muodostui oikein onnistuneeksi.

Helsinkiin paluun jälkeiset päivät olivat kiireisiä. Ydinporukka Lasse Staffans, Ilona Ervasti-Vaintola, Kurre Lundmark ja Myrna Hermansson oli käytännössä koossa. Lähiviikkojen aikana siihen liittyi Pirkko Niskakangas, Stena Eklundh, Juha Karttunen, Heikki

Palmroth ja Eeva Vallinkoski-Figur. Ainoa kysymysmerkki oli Eira Palin-Lehtinen, jonka halusin mukaan. Hän päätti kuitenkin pitkähkön harkinnan jälkeen jäädä pankkiin. Mandatumin hallitukseen valittiin Erik Stadighin lisäksi Micke von Frenckell ja Harri Hollmén edustamaan pankkia ja osakkaiden keskuudesta minun lisäkseni Lasse Staffans ja Kurre Lundmark. Syyskuun ensimmäisenä päivänä uusi konttorimme Keskuskatu 1:ssä Stockmannia vastapäätä oli valmis. Siinä vaiheessa minulla oli taskussani jo ensimmäinen uusi toimeksiantomme.

Dramatis personae

Ahlström, Krister *1940–*
A. Ahlström Osakeyhtiön pääjohtaja 1982–1998 ja puheenjohtaja 1998–1999

Aho, Esko *1954–*
Pääministeri 1991–1995, Keskustan pj. 1990–2002 , SITRA:n yliasiamies 2004–2009, Nokian johtaja 2009–2012

Alitalo, Pirkko *1949–*
Pohjolan sijoituspäällikkö, johtaja ja varatoimitusjohtaja 1977–86 sekä 1989–2000, Nokian hallituksen jäsen

Boethius, Jan, "Janne" *1950–*
Spontel Oy:n toimitusjohtaja 1984–1992

Carlson, Carl-Erik, "Calle" *1923–2010*
Sponsor Oy:n hallituksen pj., HTKK:n tuotantotalouden professori, SITRA:n yliasiamies 1974–1986

De Geer, Gerard *1947–*
Enskilda Securities toimitusjohtaja 1982–1992, SEB:n konsernijohdon jäsen 1990–92

Ehrnrooth, Casimir "Casse" *1931–2015*
Nokian halllituksen pj. 1992–1999, Kymmene Oy:n toimitusjohtaja ja hallituksen pj. 1986–1996

Ehrnrooth, Gay *1925–2006*
Wilh. Schauman Oy:n toimitusjohtaja 1969–1988, Kymmene Oy:n toimitusjohtaja 1988–1990

Ehrnrooth, Georg, "Jojje" *1940–*
Lohja Oy:n toimitusjohtaja 1979–1991, Metra/Wärtsilän toimitusjohtaja 1991–2000

Ehrnrooth, Göran J., "Mulle" *1934–*
Fiskars Oy:n toimitusjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja 1969–2006, Wärtsilän hallituksen jäsen

Ehrnroot, Henrik, "Hekrus" *1954–*
Jaakko Pöyry Oy:n toimitusjohtaja ja hallituksen pj. 1986–2019, Otavan hallituksen jäsen 1988–, pj. 2014–

Ehrnrooth, Robert *1939–*
Lohjan hallituksen puheenjohtaja 1985–1991, Metra/Wärtsilän hallituksen puheenjohtaja 1991–2003, EFFOA/Siljan toimitusjohtaja

Fagernäs, Peter, "Petteri" *1952–*
KOP:n johtokunnan jäsen 1988–92, Pohjolan hallituksen pj. 2001–2003, Nokian hallituksen jäsen

von Frenckell, Mikael, "Micke" *1947–*
Sponsor Oy:n varatoimitusjohtaja 1985–1990, SYP:n johtokunnan jäsen 1990–1995, Tamfeltin/Metso/Valmetin hallituksen jäsen 1979–2016

Fryckman, Peter *1951–*
Liikemies, SYP:n suuromistaja 1988

Haglund, Eric *1934–*
KHT-tilintarkastaja, Wideri/KPMG:n toimitusjohtaja, muun muassa Yhdyspankin, Nokian, Wärtsilän ja Kymmenen tilintarkastaja

Härmälä, Jukka *1946–*
KOP:n johtokunnan jäsen 1984–1988, Enso-Gutzeit/Stora Enson toimitusjohtaja 1988–2007, Sampo Oyj hallituksen pj. 1993–2002

Helve, Lauri, "Late" *1943–2018*
Ilta-Sanomien päätoimittaja 1985–1989, Kauppalehden päätoimittaja 1989–2003

Hirvonen, Ahti *1931–*
SYP:n johtokunnan jäsen 1971–1992, pääjohtaja ja Unitas Oy:n hallituksen puheenjohtaja 1989–95, Wärtsilän, Kymmenen ja Nokian hallitusten jäsen

Homén, Carl-Olaf, "Homi" *1936–*
Teollisuusvakuutus toimitusjohtaja 1975–1996, Nokian hallituksen jäsen

Horn, Tankmar, "Tancku" *1924–2018*
Wärtsilän pääjohtaja ja halllituksen pj. 1970–1991, SYP:n hallintoneuvoston varapuheenjohtaja 1984–1993

Ilaskivi, Raimo *1928–*
Helsingin kaupunginjohtaja, ylipormestari 1979–1991, SYP:n hallintoneuvoston puheenjohtaja 1989–1996

Iloniemi, Jaakko *1932–*
Suurlähettiläs, SYP:n johtokunnan jäsen 1983–1990, EVA:n toimitusjohtaja 1990–2000

Isokallio, Kaarlo, "Kalle" *1948–*
Nokian johtaja 1981–90 ja toimitusjohtaja 1990–1992, kirjailija

Kairamo, Kari *1932–1988*
Nokian pääjohtaja/hallituksen puheenjohtaja 1977–1988, SYP:n hallintoneuvoston jäsen

Kallasvuo, Olli-Pekka, "O.-P." *1953–*
Nokian johtaja ja talousjohtaja 1987–2005, toimitusjohtaja 2005–2010

Kamras, Mikael, "Micke" *1949–*
Proventus AB:n toimitusjohtaja 1989–2003

Kankaanpää, Matti *1927–*
Valmet Oy:n toimitusjohtaja 1980–1991

Kauniskangas, Kalevi *1937–*
Säästöpankkiliiton toimitusjohtaja ja SKOP:n johtokunnan jäsen 1985–1992

Koivisto, Mauno, "Manu" *1923–2017*
Tasavallan presidentti 1982–1994, Suomen Pankin pääjohtaja 1968–1982

Kolehmainen, Juhani *1933–*
Eläke-Varman toimitusjohtaja 1979–1993, SYP:n hallintoneuvoston jäsen

Korhonen, Matti, "Koho" *1939–2000*
KOP:n johtokunnan jäsen 1983–1992, Metsäteollisuus ry:n toimitusjohtaja 1993–1998, Suomen Pankin johtokunnan jäsen 1998–2000

Kouri, Pentti *1949–2009*
Helsingin Yliopiston ja New York Universityn professori, sijoittaja, Nokian ja Sanoman hallituksen jäsen

Kullberg, Rolf *1930–2007*
Suomen Pankin pääjohtaja 1983–1992, SYP:n johtokunnan jäsen 1973–1974

Kulvik, Hannes *1948–*
Sponsor Oy:n toimitusjohtaja 1981–1991

Kuningas, Henrik, "Hencka" *1951–2019*
Pörssivälittäjä, H. Kuningas & Co:n toimitusjohtaja 1983–1991, Luxemburgin kunniapääkonsuli

Laine, Pekka *1937–*
Wärtsilä Meriteollisuuden toimitusjohtaja 1987–1989, Wärtsilän konsernijohtaja 1989

Lassila, Jaakko, "Jaska" *1937–2003*
Kansallispankin pääjohtaja 1983–1991, Pohjolan pääjohtaja 1974–1983

Liikanen, Erkki, "Eki" *1950–*
Valtiovarainministeri 1987–1990, EU:n kommission jäsen 1995–2004, Suomen Pankin pääjohtaja 2004–2018

Lindblom, Seppo *1935–*
Postipankin pääjohtaja 1988–1995, Suomen Pankin johtokunnan jäsen 1982–1987, kauppa- ja teollisuusministeri 1972 ja 1983–1987

Louekoski, Matti *1941–*
Oikeusministeri 1972–1975, 1987–1990, valtiovarainministeri 1990–1991, Suomen Pankin johtokunnan jäsen 1996–2008

Mäkinen, Juhani, "Jussi" *1956–*
Asianajaja, asianajotoimisto Hannes Snellmanin hallituksen pj., Fazerin, Lemminkäisen ja YIT:n hallituksen jäsen

Mäkinen, Markku *1945–*
Kauppa- ja teollisuusministeriön osastopäällikkö 1985–1998, Finnveran toimitusjohtaja 1998–2005

Matomäki, Tauno, "Tane" *1937–*
Rauma-Repolan/Repoola Oy:n toimitusjohtaja 1987–1996, UPM-Kymmenen hallituksen pj. 1999–2001

Nars, Kari *1940–*
HOP:n toimitusjohtaja 1984–1985, Suomen Pankin johtaja 1977–1983, valtiovarainministeriön rahoitusneuvos 1986–2000

Niskanen, Yrjö *1932–2007*
Pohjolan pääjohtaja 1989–1996, UPM-Kymmenen puheenjohtaja ja Nokian varapuheenjohtaja

Ollila, Esko *1940–2018*
Suomen Pankin johtokunnan jäsen 1983–2000, SKOP:n johtokunnan jäsen 1979–1983, valtiovarainministeri 1986–1987

Ollila, Jorma *1950–*
Nokian pääjohtaja 1992–1999 ja puheenjohtaja 1999–2012, Royal Dutch Shellin pj. 2006–2015, UPM-Kymmenen varapuheenjohtaja

Olsson, Curt *1927–*
SEB:n hallituksen puheenjohtaja 1984–1998

Palmstierna, Jacob *1934–2013*
SEB:n konsernijohtaja 1989, toimitusjohtaja 1979–1988, Nordean hallituksen varapj. ja pj. 1997–2000

Pellonmaa, Niilo *1941–*
SYP:n johtokunnan jäsen 1977–1990, Veitsiluoto Oy toimitusjohtaja 1990–1995, Finvest/Jaakko Pöyryn toimitusjohtaja 1996–1998

Pihlava, Kauko *1935–2016*
Sammon pääjohtaja 1987–1994

Prepula, Paavo *1941–*
SKOP:n hallintoneuvoston pj. 1990–1993, TAP:n toimitusjohtaja 1986–1992, Suomen Säästöpankin toimitusjohtaja 1992–1993

Puntila, Markku *1937–*
Suomen Pankin johtaja ja johtokunnan jäsen 1972–1991

Rauramo, Jaakko, "Jaska" *1941–*
Sanoma Oy:n toimitusjohtaja 1984–1999, hallituksen pj. 1999–2013

Riikonen, Juhani, "Jussi" *1949–*
SKOP:n johtokunnan jäsen ja varatoimitusjohtaja 1985–1991

Rosenlew, Carolus, "Nöppa" *1947–*
Pankkiiriliike Erik Selinin osakas, Wärtsilän hallituksen jäsen

Sailas, Raimo, "Rami" *1945–2020*
Valtiovarainministeriön budjettipäällikkö 1987–1995 ja valtiosihteeri 1995–2013

Salmén, Leif, "Lefa" *1952–2019*
Kirjailija, journalisti

Santala, Ilpo, "Ipu" *1940–2011*
Postipankin toimitusjohtaja 1988, Teollistamisrahaston toimitusjohtaja 1986–1987

Stadigh, Erik, "Ecku" *1928–2003*
SYP:n johtokunnan jäsen 1969–1993 ja varatoimitusjohtaja 1985–1993

Stenhammar, Olof, "Olle" *1941–*
Optiomarkkinapaikka OM:n (nykyään osa NASDAQ OMX:ää) perustaja ja toimitusjohtaja 1984–1996

Stenvall, Kurt, "Kurre" *1932–*
SYP:n johtokunnan jäsen, varatoimitusjohtaja 1985–1988, toimitusjohtaja 1989–1993

Suominen, Ilkka *1939–*
Kokoomuksen puheenjohtaja 1979–1991, kauppa- ja teollisuusministeri 1987–1991

Svedberg, Björn *1937–*
L. M. Ericssonin toimitusjohtaja 1977–1990, hallituksen puheenjohtaja 1990–1998

Talonen, Pentti *1935–2010*
Pohjolan toimitusjohtaja ja pääjohtaja 1983–1989, Lassila & Tikanojan toimitusjohtaja 1971–1983

Tiivola, Carl Mikael, "Mika" *1922–1994*
SYP:n toimitusjohtaja 1966–1970, pääjohtaja 1970–1988, Nokian ja Kymmenen hallituksen puheenjohtaja

Tuunanen, Taito *1950–*
Sijoittaja, Sammon suuromistaja 1988–89

Vainio, Vesa *1942–*
SYP:n/Meritan konsernijohtaja 1992–1997, Nordean hallituksen pj. 1998–1999 ja 2000–2002, UPM-Kymmenen hallituksen pj.

Vuorilehto, Simo *1930–*
Nokian toimitusjohtaja 1986–1988 ja pääjohtaja 1988–1992

Wahlroos, Bror, "Bunta" *1928–2007*
Kauppa- ja teollisuusministeriön kansliapäällikkö 1969–1992

Wegelius, Christoffer, "Chrisse" *1944–*
SKOP:n johtokunnan jäsen 1977–1991, toimitusjohtaja 1985–1989 ja pääjohtaja 1989–1991

Henkilöhakemisto

A
Aalto, Alvar 16
Aarnio, Aarne 181, 213
Aarnio, Heikki 181
Aarnio-Wihuri, Antti 314
Adler, Michael 47–48
Ahlström, Krister 127–131
Ahlström, Robin, "Råddan" 41
Aho, Esko 340–341, 352–355
Airas, Charlotte, "Lotta" (myöh. Ehrnrooth) 31, 320
Alanen, Aku 37
Alfthan, Knut von, "Knutte" 27
Algrén, Johanna 14
Ali-Melkkilä, Matti 131–132
Alitalo, Pirkko 147, 309–310, 313, 316–319, 323, 326, 330, 333
Allonen, Heikki 256
Andersson, Christian 231
Andersson, Edward 83, 294, 303, 316–317, 319, 322, 331–333
Appelberg, Björn, "Bjöna" 29–31, 41
Apter, Dan 27
Aranko, Jorma 210, 318, 325
Aura, Matti 171

B
Bargum, Magnus, "Monty" 149
Barnevik, Percy 113–116, 128
Berglund, Tom, "Tompa" 31, 37, 41, 56
Berner, Harry 63
Bertlin, Sven 126
Biaudet, Eva 21
Boethius, Jan, "Janne" 133–139, 144–158, 163, 166–169, 239–246
Bonfield, Peter 303
Borts, George 52
Bouton, Garrett 277
Brady, Christopher, "Chris" 321
Brady, Nicholas 321
Breitenstein, Derek, "Dedde" 35
Brofeldt, Christine, "Kirsti" 99
Brommels, Mats 27
Brotherus, Ilkka 35
Brunow, Berndt 41
Böhling, Risto 41, 46

C
Carlborg, Carl-Johan 124
Carlson, Carl Erik, "Calle" 134–135, 138–139, 149, 158, 171
Carpelan, Mikael 31
Carter, James Earl, "Jimmy" 53
Caspar, Christian 256
Castrén, Fredrik, "Freddy" 99, 101, 359
Castro, Fidel 29–30, 320
Clapton, Eric 27
von Clemm, Michael 275, 308
Collin, Harry 300

D
Dahlbäck, Claes 165
De Geer, Gerard 277, 281–286
Donner, Jörn 122
Douglas, Gustaf 275
Draghi, Mario 161, 171

E
Ehrlich, Isaac 55
Ehrnrooth, Ann-Mari 372
Ehrnrooth, Casimir, "Casse" 72, 97–116, 126–129, 198, 210, 230, 242, 245–249, 252, 254, 256, 294–308, 311–312, 315–319, 321, 323–333, 340–341, 356, 359–362, 371–372
Ehrnrooth, Gay 102, 104–105, 107–109, 128, 130
Ehrnrooth, Georg, "Jojje" 219, 240–241, 243, 245–257, 230

Ehrnrooth, Henrik, "Heka", "Hekrus" 127, 289, 319–322
Ehrnrooth, Robert 97, 99, 101, 240–241, 243, 245–249, 252, 254, 257, 371
Ehrnrooth, Göran 20, 66, 72, 111, 128, 128, 241, 248, 328, 368
Ehrnrooth, Göran J., "Mulle" 20, 97, 99, 101, 250, 254, 317
Ehrnrooth, Charlotte, "Lotta" (o.s. Airas) 31, 320
Ehrstedt, Erik 25
Ehrstedt, Maud 25
Eklundh, Sten, "Stena" 248, 372
Ekman, Björn, "Nalle" 64
Ekman, Christer 81–83, 85–86, 223, 227–229, 232–233
Elfving, Christian, "Crippe" 105–107, 109
Elo, Kari 186
Elovaara, Matti 136
Engberg, Jarl, "Jalle" 367, 369
Engeström, Yrjö 28
Eriksdotter, Valborg 13
Erikson, Henrik 13
Erkko, Aatos 151, 259, 307, 317
Erma, Juhani 88
Ervasti-Vaintola, Ilona 207–208, 248, 326, 372
Eräkare, Pertti 202

F
Fagernäs, Peter, "Petteri" 171, 214, 237–239, 271, 288, 290, 292–294, 296–297, 301–302, 309–310, 313, 316–319, 323–325, 331, 353
von Fieandt, Johan, "Johnny" 220
von Fieandt, Rainer 66, 220
von Frenckell, Mikael, "Micke" 75, 112, 143, 149, 154, 156–157, 267, 312–313, 353, 373
Friberg, Juliana Wilhelmina 14
Friberg, Ralf, "Friba" 28–29
Friedman, Milton 44, 51, 53
Fromond, Elsa (o.s. Ehrnrooth) 97
Fryckman, Peter 179–181, 183, 194, 196, 203, 210, 213–214, 269
Furstenborg, Jan, "Jackie" 27, 30
Furstenborg, Raoul 30

G
Gade Greve, Egil 273, 278, 279, 285
Gallen-Kallela, Akseli 357
Gorbatšov, Mihail 262
Granvik, Carl-Johan 75
Greenbaum, Stuart 60
Grossman, Hershel 52, 54
Grönbärj, Klaus, "Klasu" 126, 159, 198–199, 219, 221–222, 224, 228, 243, 246, 249, 256
Guevara, Ernesto, "Che" 27–29
Gustafsson, Eja 23
Gyllenhammar, Pehr G., "P.G." 267–269

H
Haavisto, Helge 123
Hafrén, Gustaf, "Haffis" 35
Haglund, Eric 105–109, 113–116, 126, 128, 317, 322, 326, 334
Hakkarainen, Niilo, "Nipa" 237
Hallbäck, Mona (o.s. Hemmer) 25–26
Halonen, Pekka 311
Hamilton, Carl-Diedric, "Icke" 283, 285
Harald, Bo 75, 159
Hasselqvist, Michael 146, 148, 153, 156–159
Heinonen, Aarto 76, 292
Helve, Lauri, "Late" 97, 101, 113, 133, 159, 288–289, 341
Hemmer, Jarl 25–26
Henriksdotter, Anna 13
Hermansson, Myrna 63, 173, 372
Hermunen, Anna-Kaisa 165
Hernberg, Olof, "Olle" 81, 86–89, 107–109
Hidén, Mikael 48
Hindström, Ulf, "Uffe" 27
Hirvonen, Ahti 66–70, 78, 82–83, 110, 120, 131, 144, 147–149, 169, 175–176, 188–195, 201, 204, 209, 219–220, 224, 229–232, 236, 240–248, 288, 292–295, 299–307, 311–319, 326–333, 343, 346, 357–362, 365, 370–372
Hjelt, Johan 35
Holkeri, Harri 226, 260, 262
Hollmén, Harri 75, 248, 344, 362, 368–369, 373
Holma, Eero 41
Holmberg, Fjalar 20
Holmström, Anneli 57–58, 61, 182
Holmström, Bengt, "Beni" 56–61, 182, 351

Homén, Carl-Olaf, "C.-O.", "Homi" 131, 136, 147, 186, 197–198, 215, 252, 303, 316–317, 329 331–333
Honkapohja, Seppo 351
Honko, Jaakko 46, 72, 78, 252, 360
Horelli, Johan 134
Horn, Tankmar, "Tancku" 63, 72, 78, 113–114, 126, 198–199, 218–225, 233–234, 239–249, 252, 257, 260–262, 271
Hulkko, Kustaa 306
Hämäläinen, Sirkka 356–357, 359
Härmälä, Jukka 76, 146, 166, 171, 214, 215, 268
Häyrynen, Helena 24

I
Iire, Michael, Mikko (Isakson) 17
Iivari, Ulpu 372
Ikkala, Olli 79, 82, 92–93
Ilamo, Tuija 129
Ilaskivi, Raimo 72, 209–210, 360–362
Ilmoni, Tony 29,
Iloniemi, Helena 74
Iloniemi, Jaakko 68, 73, 75, 91, 254
Immonen, Björn 102
Ingvesgård, Ingvar 221
Iranto, Matti 91
Isakson, Willgott 17
Isakson, Tyyne Maria (o.s. Aaltonen) 17
Isokallio, Ammi 289
Isokallio, Kaarlo, "Kalle" 261, 266, 287–289, 292–294, 297, 303, 321, 322, 327–330

J
Jaakonaho, Mauri 176–177
Jakobson, Max 61, 89
Jännäri, Kaarlo, "Kallu" 346
Jauho, Pekka 252

K
Kairamo, Kari 111, 140, 163, 259–274, 287–288, 329
Kallasvuo, Olli-Pekka, "O.-P." 31, 299–300, 312–313, 326, 330
Kalpala, Asmo, "Aski" 187–188
Kamras, Mikael, "Micke" 238, 253–255
Kankaanpää, Matti 176–177
Kanniainen, Vesa 50
Karjalainen, Ahti 62, 354
Karmila, Erkki, "Eki" 76, 146
Karttunen, Juha 372
Karvinen, Paavo 202
Kaukonen, Reijo 249, 251
Kauniskangas, Kalevi 90, 314, 343, 346
Kausto, Risto 187, 211
Kekkonen, Urho 27, 84, 165, 218
Knoellinger, Carl Erik 355
Kock, Gunhard T. 85
Koivisto, Mauno, "Manu" 60, 84, 94, 171–172, 174, 210, 260, 341, 349–352, 354–356
Koivisto, Tellervo 350–351
Koivusalo, Lauri 236–237, 268
Kolehmainen, Juhani 108–109, 136, 186, 197–198
Kontinen, Kalevi 75
Kontiomaa, Nina 165
Korhonen, Gunnar 165
Korhonen, Matti, "Koho" 76–77, 111, 150, 165, 179, 214, 319, 339
Korkeaoja, Juha 42
Korkman, Sixten 351
Korpinen, Pekka 351
Koski, Pauli 201
Koski, Timo 261, 264–266, 287
Koskinen, Arto 46–47
Koskull, Walter von 24–25
Kotler, Philip, "Phil" 59
Kouri, Elly 181, 214
Kouri, Pekka 42
Kouri, Pentti 67, 140, 142, 144, 145, 150–151, 160–162, 168, 170–173, 179–181, 192–214, 236, 259–260, 266–273, 287–288, 291–293, 312, 319, 334
Kullberg, Rolf 77, 94–95, 196, 210, 338, 341, 344–345, 349, 352–359
Kulp, Jan-Henrik, "Janne" 128
Kulvik, Hannes 133–135, 138–145, 147–152, 154–156, 158–159, 162, 168, 171–172, 200, 213–214, 259, 267, 290, 292
Kulvik, Pauli 45
Kuningas, Arnold 84
Kuningas, Henrik, "Hencka" 83–90, 141–142, 155–159, 163–171, 180–181, 194–198, 204–208, 238–239, 270, 290–292
Kärävä, Simo 76, 148–149

L
Laakso, Ari 94
Lagerroos, Antti 261, 287, 289, 291, 294
Laine, Pekka 220–221, 224–225, 231–234, 239–242, 252–253
Laine, Timo 231–232
Laitinen, Paavo 64, 74, 84, 94, 203–204, 208, 210, 276
Lampenius, Anita, "Lampan" 25
Landin, Bo 295–298, 304–305, 308–309
Lassila, Jaakko, "Jaska" 75–77, 83, 88, 91, 111–112, 121, 139, 144, 146–151, 157–171, 174, 177–178, 192–194, 201, 212, 214, 244, 250, 263, 265, 269, 271, 288–295, 301–303, 322–324, 329, 331, 352, 359
Laustiola, Kai, "Kaitsu" (Lindevall) 29–30, 32
Laxén, Marianne, "Manne" 28–29
Lehtinen, Antti 288
Lehtonen, Ralf 186
Lerviks, Alf-Erik 61
Leskinen, Jouko 215
Liebkind, Eljon, "Johnny" 258
Liikanen, Erkki, "Eki" 31, 170, 225, 260, 289
Lilius, Mikael, "Mike" 41
Liljeblom, Eva 56, 59–60
Lindberg, Robert, "Robbie" 41
Lindblom, Seppo 172–174, 351
Lindman, Åke 26
Linnamo, Jussi 93
Lipsanen, Juhani 202, 212
Litmanen, Uuno 62, 110
Liu, Zhiqiang 55
Liukkonen, Matti 148, 152, 157–159, 353
Louekoski, Matti 231–232
Lucas, Robert 48, 59
Lundberg, Fredrik 296
Lundmark, Kurt, "Kurre" 312, 372–373
Luukka, Teemu 372
Löf, Rut 24, 27
Löwenhielm, Carl, "Calle" 278

M
Maijala, Juhani 168
Maizels, Spencer 285
Maler, Kaj 170
Manner, Markku 303
Matomäki, Tauno, "Tane" 112, 175–176, 228, 351–352
Mattila, Olavi J., "Olli" 21, 105
Mattsdotter, Anna 13
Mattson, Robert 100, 226–227, 229
Meinander, Göran, "Mejus" 35
Miettinen, Ensio 142
Mikkeli, Rainer 311
Mikkola, Markku 70, 89, 227–228
Mikkonen, Juha 316
Mildh, Harry 77, 261, 263
Mix, Harald 284
Modigliani, Franco 48
Myerson, Roger 59
Mårtensdotter, Lisa 13
Mäkelä, Kai 182–183, 188–189
Mäkinen, Juhani, "Jussi" 207–209, 211, 227, 229, 231, 324, 330–331, 369
Mäkinen, Markku 226–231
Mäntysaari, Tapani 92

N
Nars, Kari 79–80, 82, 93, 104–105
Neill, Alexander Sutherland 28
Neva, Heikki 72–73, 203
Niemi, Ilkka 223, 226–229
Niemi, Matti 223
Niinimäki, Rauno 343–344
Niskakangas, Pirkko 372
Niskanen, William 63
Niskanen, Yrjö 193, 302, 317–319, 324, 329, 331–333
Nordell, Jouko 262
Nordgren, Karl, "Kalle" 82
Nordling, Magnus 147–148, 152
Nordström, Annica 41
Nousiainen, Jaakko 49
Nove, Alec 37
Nybergh, Henrik 69–70
Näkyvä, Maarit 349–350

O
Olander, Märta 25
Oldenburg, Jarl 103, 107–108, 111
Ollila, Esko 119, 346–347
Ollila, Jorma 124, 180, 261, 270, 289–290, 326–328, 330–332
Ollila, Liisa 289
Olsson, Curt 82, 200, 277–282, 285
Otala, Matti 289

P
Palin-Lehtinen, Eira 27, 248, 306, 308, 312–313, 326, 373
Palme, Olof 355
Palmroth, Heikki 372–373
Palmstierna, Jacob 200, 275–276, 284, 318–319
Palmstierna, Niclas 275
Palmstierna, Catharina (o.s. von Knorring) 275
Patoličev, Nikolai 217
Paunio, Jouko 340
Pedersen, Bent 278–279, 281, 285
Pekkala, Juhani 327
Pellonmaa, Niilo 74, 84–86, 102, 228, 233, 349, 370
Pentti, Heikki, "Heka" 41, 319–320
Perola, Lisa Eriksdotter 14
Persson, Per-Edwin, "Pelle" 27
Pesonen, Juhani, 159, 170
Pettersson, Filip, "Flippe" 70
Piehl, Harri 98, 301, 359
Pihlava, Kauko 184–185, 189, 191–193
Pipping, Hugo 368
Pitkänen, Paavo 186
Pohjola, Markku 75, 207–209, 233, 344, 347
Poole, William, "Bill" 54
Potila, Antti 175
Poynter, Thomas 264
Prepula, Paavo 130, 314, 343, 346–347
Puntila, Markku 169, 172, 339, 347–348, 352–353, 356
Pynnönen, Eero 63
Pärnänen, Yrjö, "Ykä" 24
Pöyry, Jaakko 61, 127, 146, 148, 150, 153, 320–321

R
Raade, Uolevi 63, 114, 215
Railo, Erkki 291
Ramfors, Bo, "Bosse" 277–279, 281–285
Ranki, Kari 89, 148, 197, 217, 269–270, 314
Rauramo, Jaakko, "Jaska" 146–148, 150–151, 153, 319
Reagan, Ronald 53, 63–64
Rekola, Esko 203
Relander, Timo 340, 351
Riikonen, Juhani, "Jussi" 90, 117–132, 141–143, 163–164, 169, 172, 175–176, 194, 206, 239, 245, 266, 300, 336, 342, 346
Rindell, Sven-Erik 94
Rissanen, Pentti 156, 159, 164, 214
Rockefeller, David 69
Romberg, Erika 130
Roos, Ulf, "Uffe" 107
Ros, Carl-Wilhelm, "C.-W." 299, 304–305, 308–310
Rosenlew, Carolus, "Nöppa" 85, 112, 230, 252
Rosenlew, Fredrik, "Freddy" 112
Rosenlew, Gustav 112, 119
Rosenlöf, Ulf, "Uffe" 136, 137, 145, 153, 155
Routti, Jorma 149
Ryder, Harl 49–51

S
Saarikangas, Martin, "Masa" 228, 233
Saarinen, Matti 330
Sahiluoma, Veijo 152
Sailas, Raimo 223, 226
Salmén, Leif, "Lefa" 28–31, 38
Salmi, Timo 48
Salminen, Juhani 186, 211, 235–237
Santala, Ilpo, "Ipu" 119, 141, 171–174, 180, 194, 223
Satterthwaite, Mark 57
Saukkomaa, Harri 212
Savén, Björn 284
Savisalo, Tapani, "Tapsa" 43
Schauman, Jan-Henrik 107–108, 111
Schauman, Wilhelm 102, 107, 111
Schrey, Asko 164
Sere, Jouko 175
Serlachius, Gustaf 98, 112, 318
Šik, Ota 37
Silén, Johan 36, 41
Somersalmi, Yrjö 146, 148
Soros, George 161, 200, 259, 266–267, 337
Sorsa, Kalevi 171–172, 260
Stackelberg, Berndt Volmar 15
Stackelberg, Matilda Antoinette 15
Stackelberg, Berndt Wilhelm Ragnar 15
Stadigh, Erik, "Ecku" 64–66, 69, 74, 83, 85, 89–94, 99, 102–104, 108, 110–111, 123, 126–129, 131, 146, 150, 153, 155, 158, 167, 169, 175, 203–204, 237, 239, 243, 245, 252, 276, 282, 285, 311, 315, 320, 353, 357, 370, 373
Stadigh, Kari, "Kuki" 230–231
Staffans, Lars-Olof, "Lasse" 248, 312, 372–373

Stein, Jerome, "Jerry" 52
Stenhammar, Inger 166
Stenhammar, Olof, "Olle" 163, 165, 166
Stenvall, Kurt, "Kurre" 136, 190–191, 203–204, 222, 226, 229–232, 245, 249–252, 276, 315, 343, 346
Stokey, Nancy 59
Stolpe, Tor, "Pompe" 63, 126, 219, 239
Storgårds, Jarl, "Jalle" 35
Summa, Timo 176–177, 342
Sund, Raili 73
Sundberg, Matti 250
Sundqvist, Ulf, "Uffe" 21
Suominen, Ilkka 79, 94, 225–234, 260
Suominen, Kari 248
Suominen, Riitta 225
Svedberg, Björn 285, 295, 305, 307
Swanljung, Kurt, "Kurre" 83
Särkkä, Toivo 26
Söderström, Leif, "Lefa" 221

T
Taberman, Teppo 94, 295–296
Tallberg, Andreas, "Anton" 165–166
Tallberg, Peter 371
Tallberg, Thomas 319
Tallgren, Carl Olof, "C.-O." 79, 82–83
Talonen, Markku 156–157
Talonen, Pentti 177–178, 193–194, 210, 236, 244, 294
Taxell, Christoffer, "Toffe" 260
Thunholm, Lars, "Lasse" 278
Tiivola, Carl Mikael, "Mika" 63–74, 77–78, 81–84, 87–113, 120, 123, 129–131, 144, 149, 157, 162–169, 175, 185, 188, 190, 198–199, 210, 217, 219, 240, 248, 263, 266–274, 276, 288–290, 293–294, 301–303, 316, 328–333, 357, 360
Tiivola, Satu (o.s. Vuoristo) 63, 74, 104, 328
Toivanen, Erkki J., "Erik" 128
Torvalds, Linus 33
Torvalds, Nils, "Nicke" 32–33
Tukiainen, Pekka 80
Tšubais, Anatoli 286
Tuokko, Yrjö 226
Tuomala, Pertti 119, 141
Tuominen, Arto 371–372
Tuominen, Heikki 121, 171–172
Tuomioja, Erkki, "Eki" 360
Tuunanen, Taito 182–185, 187–193, 195, 209
Tötterman, Markus, "Make" 41

U
Urwicz, Gabriel 238–239
Utter, Eero 371
Uusivirta, Pentti 252

V
Vainio, Vesa 198, 347, 351–352, 359, 362, 366–369
Vallinkoski-Figur, Eeva 373
Valpola, Aino 17
Valpola, Erik Henriksson 13
Valpola, Johan Eriksson 13
Valpola, Matts Johansson 13
Valpola, Pehr (Wahlroos) 17
Vanhala, Matti, "Masa" 347–348, 359
Vartia, Pentti 351
Vatanen, Leo 132
Vesterinen, Kyösti 148
Viinanen, Iiro 340
Virkkunen, Matti 138
Virtanen, Pentti 42
Voutilainen, Pertti 214, 323–354
Vuoria, Matti 371
Vuorilehto, Harriette 289, 299
Vuorilehto, Simo 246, 260–261, 273, 274, 287–289, 292–294, 297, 299–301, 327–331, 332, 372
Väyrynen, Paavo 162, 196, 260, 263

W
Wahl, Kim 284
Wahlbeck, Lars, "Lasse" 40, 45, 47, 56, 61
Wahlforss, Wilhelm, "Vikkelä-Ville" 218
Wahlroos, Ann, "Annu" 18
Wahlroos, Arne Hilding, "Nappen" 15–17
Wahlroos, Bror Arne Napoleon, "Bunta" 16–22, 27, 68
Wahlroos, Emil 16
Wahlroos, Gustaf Wilhelm 14
Wahlroos, Gustav 13
Wahlroos, Gustav Adolf 14
Wahlroos, Gustav Waldemar, "G. Waldemar" 15–17
Wahlroos, Helena 17

Wahlroos, Helmer Jarl 15
Wahlroos, Ina 16
Wahlroos, Isak 13–14
Wahlroos, Johan Isak, 14
Wahlroos, Marita 17–23, 27
Wahlroos, Nina 49, 62
Wahlroos, Thomas, "Tumppi" 49, 50, 275
Wahlroos, Saara, "Nella" (o.s. Litmanen) 44, 49–52, 55, 57–58, 60, 62, 74, 110, 141, 156, 181, 225, 289, 317, 319, 333, 340, 362, 364–365, 371
Wahlroos, Lydia Helena, "Ljudi" (o.s. Matikainen) 17
Wall, Anders 81–83, 146
Wallenberg, Marc,"Boy-boy" 278
Wallenberg, Marcus, "Dodde" 278, 284
Wallenberg, Peter, "Pirre" 278, 285
Waris, Klaus 133–135
Wartiovaara, Risto 70, 82, 85, 88–89, 121
Wegelius, Christoffer, "Chrisse" 90–93, 118, 120, 127, 131–132, 164, 176–177, 300, 336, 242–343, 346
Weill, Robert 237, 239, 255
Werthén, Hans 330
Westerberg, Sten 285
Westerlund, Björn, "Nalle" 261
Westerlund, Dag, "Dagu" 84
Westerlund, Göran 47
Westerlund, Per, "Pelle" 83, 85
Wiklund, Henry 30
Wikstedt, Kurt, "Kurre" 261, 264
Wolrath, Björn 285
Währn, Mikael 221–223

Y
Ylppö, Arvo 23
Ylänkö, Olavi, "Olli" 134–154, 203–204

Z
Zilliacus, Benedikt, "Bendi" 23
Zilliacus, Jutta 23
Zilliacus, Stefan, "Steffi" 23
Zilliacus, Thomas, "Toa" 41

TALOUSVAIKUTTAJAN KUMOUKSELLINEN ELÄMÄ

Muistelmissaan Björn Wahlroos kertoo tarkasti ja vetävästi elämänsä neljästä ensimmäisestä vuosikymmenestä, joita voi perustellusti luonnehtia kumouksellisiksi. Wahlroos lähti nuorena radikaalina tekemään vallankumousta, mutta todellisen kumouksen hän koki edettyään pankkimaailman ytimeen. 1980-luvulla Wahlroos nousi Yhdyspankissa keskeiseen rooliin ja oli järjestelemässä Suomen talouselämää uusiksi.

Wahlroos kuvaa muistelmiensa ensimmäisessä osassa tarkan kiehtovasti metsäteollisuuden muodonmuutosta, pankkiryhmien kamppailuja, kuuluisia Kouri-kauppoja, Wärtsilä Meriteollisuuden konkurssia, uuden Nokian syntyä sekä monia muita finanssitaistoja ja lähihistorian avainhetkiä.

Teos päättyy vuoteen 1992, jolloin nelikymppinen Wahlroos oli jo käynyt läpi monta elämänvaihetta: radikaalin nuoruuden sekä häikäisevän yliopisto- ja pankkiuran. Oli jälleen aika irtautua vanhasta ja ottaa uusi askel, vaikka Suomi kärvisteli lamassa ja tulevaisuuden näkymät olivat sumuisia.

”Minulle on suotu enemmän kuin yksi elämä.
Olen saanut tehdä akateemisen, yrittäjän ja
liikkeenjohtajan uran. Kirjoittamalla muistelmat yritän
jakaa pienen osan tästä etuoikeudesta eteenpäin.”

— BJÖRN WAHLROOS

ROVANIEMEN KAUPUNGINKIRJASTO
698N12092223